El proceso estratégico

Un enfoque de gerencia

PEARSON

CENTRUM
CENTRO DE NEGOCIOS
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

El proceso estratégico

Un enfoque de gerencia

El proceso estratégico
Un enfoque de gerencia

El proceso estratégico
Un enfoque de gerencia

Datos de catalogación bibliográfica

D'ALESSIO IPINZA FERNANDO A.

El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia

Pearson Educación de México S.A. De C.V., 2008
ISBN 10: 970261290X
ISBN 13: 9789702612902

18.5 x 23.5 cm p. 472

Editora: María Fernanda Castillo
fernanda.castillo@pearsoned.com.pe
Corrección de estilo: Alessandra Canessa
Diseño y diagramación: Magdalena Acevedo
Diseño de cubierta: Víctor Goyburo

Primera edición, 2008

Altacomulco N° 500 5° piso
Col. Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México

ISBN 10: 970261290X
ISBN 13: 9789702612902
Impreso en México/ Printed in Mexico

El proceso estratégico
Un enfoque de gerencia

Fernando A. D'Alessio Ipinza
Director General CENTRUM Católica
Pontificia Universidad Católica del Perú

Perú • Argentina • Brasil • Chile • Colombia • Costa Rica
España • Guatemala • México • Puerto Rico • Venezuela

ÍNDICE

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 6

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABLAS

A Francesca,

Alessandro,

y Matteo Fernando

INTRODUCCIÓN

Este libro es el resultado de haber dado forma a las notas de clase utilizadas en los cursos de Dirección Estratégica, desde 2001 a 2007, en los programas de MBA de CENTRUM Católica, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Existen muchos libros escritos respecto a este importante tema, la mayoría en los Estados Unidos de América, en los cuales se presentan modelos que facilitan el desarrollo de un proceso secuencial, usualmente desarrollado en forma colegiada, buscando ayudar a las organizaciones que los usan a elaborar planes que les permitan proyectarse a un mejor futuro.

Planear es buscar estrategias que permitan a una organización diseñar un futuro deseado. Usualmente se piensa que esto es aplicable sólo a organizaciones privadas, cuando es una poderosa herramienta para todo tipo de organización, sea privada o pública, e igualmente para sectores industriales, gobiernos locales, regiones, países, e inclusive para micro y pequeñas empresas, entre otras. Los planeamientos deben ser hechos a la medida para cada organización, al no existir una solución o un esquema preestablecido que pueda ser generalizado y usado en organizaciones similares. El procedimiento a seguir es el mismo, pero requiere que los planeadores desarrollen un cuidadoso trabajo de analogías con la metodología y el uso de los conceptos y modelos.

Existe una diversidad de modelos que tienen como base el modelo pionero, que dio origen a la Escuela de Diseño de la Harvard Business School, en 1965; todos muy parecidos, los cuales pretenden ayudar al planeador con una secuencia de actividades lógicas, y así desarrollar un proceso coherente, disciplinado y muy útil para los fines que toda organización busca, que son los de proyectarse saludablemente en el largo plazo y avizorar un mejor futuro.

Se usan en este libro, por primera vez, trabajos desarrollados en organizaciones reales de diverso tipo. Estas, si bien son peruanas, tienen similitudes con las de otros países en América Latina, lo que ayuda a visualizar cómo desarrollar este interesante proceso estratégico. Asimismo, se provee un enlace, donde se presentan tesis de MBA sobre planeamiento estratégico desarrolladas en CENTRUM Católica y otros materiales de complemento.

Muchos temas son conocidos, y no se pretende reinventar la rueda, sino usar lo que otros autores estudiaron y propusieron, aplicándolo a otras realidades como las de Latinoamérica. El aporte más importante es el de los casos reales, que se presentan como complemento a la parte teórica del tema, a lo largo del texto y en el portal del libro www.pearsoneducacion.net/dalessio/estrategia.

Fernando D'Alessio Ipinza
Profesor - Dirección Estratégica

TEMAS DE DISCUSIÓN Y EJERCICIOS

Cada capítulo contiene una serie de temas de discusión para desarrollar ensayos. Un ensayo es un documento corto que, como su nombre lo indica, trata de presentar el tema asignado de una manera novedosa que genere un aporte al conocimiento. El esfuerzo más importante en un ensayo es buscar información bibliográfica y referencias académicas sobre libros, artículos y documentos académicos, que diferentes autores hayan desarrollado sobre el tema, y conjugar lo que ellos indican con lo visto en el libro y en el curso que se esté usando. El ensayo es un documento teórico que no debe ser soportado por ejemplos de situaciones reales en empresas ni aspectos aplicativos. El documento debe ser referenciado citando correctamente las fuentes usadas –evitando el acto de "copiar y pegar" aquello que los diferentes autores han desarrollado o repetir lo visto en clase–; sino elaborar sobre lo que los autores han escrito al respecto y lo que se ha visto en clases, generando un aporte propio, resultado del análisis de la información utilizada.

Un ensayo no tiene una estructura establecida, sino, más bien, deja que el autor lo desarrolle con su personalidad y creatividad. Sin embargo, es imperioso que la página final del ensayo sea la llamada "Referencias", donde se presenten las fuentes utilizadas en la investigación y que hayan sido citadas en el documento. No deben aparecer *referencias* no citadas en el documento. La redacción del documento y las referencias debe ser presentada de acuerdo al manual APA (American Psychological Association). Un ensayo no tiene índice, ni carátula. No existe un número de páginas exigidas y se recomienda que el trabajo sea a doble espacio y lo más objetivo posible. La capacidad de síntesis es fundamental, la redacción gramatical imperiosa y la calidad del documento en su presentación: muy importante. Los temas que se presentan son amplios en su definición, para dar al autor del ensayo la libertad de elaborar la estructura como considere conveniente, lo que le da la posibilidad de desarrollar el documento con creatividad.

Todos los capítulos, con excepción del segundo, cuentan con ejercicios prácticos al final de estos, con el objetivo de llevar al mundo empresarial y de las organizaciones la teoría desarrollada en el respectivo capítulo. Estos ejercicios ayudan a la comprensión de la teoría, y sirven para comprobar la realidad organizacional y cómo manejan los gerentes los aspectos de gran relevancia en el buen accionar de las organizaciones. Es recomendable que esos ejercicios se desarrollen antes de la clase en que se verá el respectivo capítulo, con la finalidad de llegar mejor preparado y aprovechar más lo que se cubrirá en ella.

Finalmente, todos los capítulos cuentan con las secciones: objetivos de aprendizaje, contenido del capítulo, resumen ejecutivo, conceptos y términos clave, así como de las referencias usadas.

AGRADECIMIENTOS

A mis alumnos que hicieron posible este esfuerzo, quienes con su trabajo y desafiantes preguntas me obligaron a desarrollar esta obra con casos para la realidad latinoamericana. La calidad de estos alumnos ha coadyuvado a que los MBA de CENTRUM Católica sean de los mejores de la región.

A mis antiguos alumnos: Juan O’Brien Cáceres, MBA MSM TP II y Makaly Rivera Chú, MBA MSM TP III; por la revisión ejecutada del manuscrito inicial y su aporte al documento final. A mi alumno doctoral, Juan Carlos Cielo del DBA MSM II, por su cuidadosa revisión al manuscrito final y sus valiosas sugerencias.

Un especial agradecimiento a mis alumnos que autorizaron el uso de sus tesis de grado de Maestría en Administración Estratégica de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y de sus planeamientos estratégicos del curso de Dirección Estratégica.

A mi eficiente asistente, Natalia Chú Muñoz, por su diligente trabajo en hacer de este documento una magnífica realidad.

EL AUTOR

FERNANDO D'ALESSIO IPINZA

Vicealmirante AP. Espada de Honor Promoción 1964.

Bachiller en Ciencias Marítimas y Navales, Escuela Naval del Perú.

Bachiller y Master en Ciencias de Ingeniería Mecánica y grado de nivel doctoral de Ingeniero, U. S. Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Master en Gerencia, Salve Regina University, Newport, Rhode Island.

Estudios Político-Estratégicos y Relaciones Internacionales, U. S. Naval War College, Newport, Rhode Island.

Estudios de especialidad en la Pontificia Universidad Católica del Perú, ESAN, Seminarium (Berkeley, Kellogg, y Wharton), London Business School, y Harvard Business School.

Doctor of Business Administration, University of Phoenix.

Profesor y consultor internacional desde 1973.

D'Alessio ha sido profesor universitario en ramas de ingeniería entre 1973 y 1983 en la Escuela Naval del Perú, Escuela de Marina Mercante, y Escuela de Posgrado Naval, en el Instituto Peruano de Ingeniería Nuclear (IPEN), y en la Universidad del Callao. En ramas de administración y gerencia, desde 1983 hasta la fecha, en las Escuelas de Guerra Naval y Aérea, en el Centro de Altos Estudios Nacionales, en la Universidad del Pacífico, en la Escuela de Administración para Graduados (ESAN), y en CENTRUM Católica.

Ha sido miembro de los directorios de las empresas P. & A. D'Onofrio, Servicios Industriales de la Marina S. A., Naviera Comercial, y presidente del directorio de la Empresa de Transmisión Eléctrica Centro Norte S. A. Estuvo a cargo del proceso de modernización del Ministerio de Energía y Minas y fue miembro del Comité Especial de Privatización de Petróleos del Perú S.A. Miembro del directorio de la AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), para el período 2006-2009.

Ha sido segundo comandante del destructor misilero BAP "Palacios", comandante de la corbeta misilera BAP "Velarde", comandante de la fragata misilera BAP "Mariátegui", comandante de la división de fragatas y destructores misileros, comandante del grupo de tarea UNITAS XXII, comandante de la Fuerza de Tarea 10, y comandante general de Operaciones Navales. Supervisor de la construcción de corbetas misileras en Francia (1978-1980), y del Proyecto 031 BAP "Mariátegui" del SIMA en el Callao (1987).

Ha sido director de las Escuelas de Calificación de Posgrado Naval, del Centro de Entrenamiento Táctico y Simulación Naval, del Centro de Estudios Nucleares del IPEN, de la Escuela Superior de Guerra Naval, de la Escuela Naval del Perú, y director general de Material y Logística. Se ha desempeñado como representante diplomático del Perú ante la Organización Marítima Internacional, Naciones Unidas (1997-1999) en Londres, siendo el presidente del Comité de Cooperación Técnica en 1999.

Autor del libro Administración y dirección de la producción: Un enfoque estratégico y de calidad, (dos ediciones) y del presente libro, ambos en Prentice Hall, Pearson Educación.

Es el director general fundador de CENTRUM Católica, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y Director de la Escuela de Negocios desde el año 2000.

CAPÍTULO 1

EL PROCESO ESTRATÉGICO Y LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: UNA PERSPECTIVA GENERAL

CONTENIDO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Tomar conciencia de la importancia del proceso estratégico.*
- *Tener una perspectiva general de la administración estratégica.*
- *Familiarizarse con los términos asociados al proceso estratégico.*
- *Entender la lógica del modelo secuencial del proceso estratégico.*
- *Identificar los factores críticos de éxito para la ejecución del proceso estratégico.*

TÉRMINOS CLAVE DEL PROCESO ESTRATÉGICO

a. **Estrategas.**[1] Normalmente son personas en el ápice estratégico de la organización.[2] Sus funciones se concentran en torno a:

- Ser responsables del diseño y ejecución de un efectivo proceso estratégico.
- Buscar, revisar, y clasificar la información relevante al proceso.
- Observar y analizar las tendencias del entorno, la industria, la competencia, y la demanda.
- Evaluar el desempeño corporativo de las unidades de negocio y de sus divisiones.
- Liderar el proceso estratégico.

b. **Visión.** Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener.

c. **Misión.** Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura. Debe incluir, en lo posible, nueve componentes fundamentales, los que serán detallados en el capítulo 4.

d. **Valores.** Son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados, y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización.

e. **Código de ética.** Son los principios de buena conducta y moral que guían a los miembros de una organización.

f. **Sector industrial.** Se conoce como industria al conjunto de dos o más organizaciones que producen los mismos productos, sean estos bienes o servicios, y que compiten. Un sector industrial puede ser atractivo según la posibilidad que tiene una organización de obtener mayor o menor rentabilidad, la cual debe sustentarse en factores intrínsecos de la industria. Es importante determinar las fuerzas motrices que la impulsan; la estructura del sector, compuesta por las 5 fuerzas competitivas de Porter (1980); sus tendencias futuras; y los factores críticos de éxito. El ciclo de vida de la industria es importante para el desarrollo del proceso estratégico, al tener que considerarse la etapa en la cual la industria se encuentra.

1. Se utilizará indistintamente la palabra estratega, gerente, o administrador.
2. Se empleará el término organización para indicar una empresa, institución, o negocio, con o sin fines de lucro; grandes, medianas o pequeñas; productoras de bienes, de servicios, o de ambos. El país, una región interna, un sector industrial, un subsector, y una corporación son considerados igualmente organizaciones. El proceso estratégico es aplicado a todas, con los mismos procedimientos.

g. **Mercado.** Es el conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización. El mercado puede tener características de competencia perfecta, oligopólicas, monopólicas, o de hipercompetencia, como lo indica D'Aveni (1994). En una industria pueden existir diversos mercados. Es importante reconocer las características presentes y futuras del mercado en el que participa una organización, para considerarlas en la formulación de las estrategias.

h. **Competidores.** Son aquellas organizaciones que disputan los mercados en una misma industria. Son tres de las fuerzas que constituyen la estructura del sector industrial (Porter, 1980). Se trata de las organizaciones que actualmente están compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios (intensidad de la rivalidad competitiva); las organizaciones entrantes, aquellas con intención de ingresar al mismo sector, normalmente, con los mismos productos en busca de los mismos mercados (amenazas de nuevos entrantes); y la posibilidad de que se desarrollen productos sustitutos que atiendan la misma necesidad de los consumidores bajo un esquema diferente (amenaza de los sustitutos).

i. **Compradores.** Constituyen el mercado de consumidores al comprar y/o usar los productos, bienes o servicios. Clientes y consumidores pueden ser sinónimos, o en algunos casos el cliente puede ser el canal. Con su poder de negociación, constituyen la cuarta fuerza del sector industrial.

j. **Proveedores.** Suministran los insumos (directos) y los indirectos a la organización y a las que compiten en la industria. Existen proveedores de recursos como materiales, mano de obra, moneda, maquinarias, y métodos. Con su poder de negociación, constituyen la quinta fuerza del sector industrial.

k. **Complementadores.** Son organizaciones que producen bienes o servicios que complementan los productos de nuestra organización y los hacen más atractivos para nuestros compradores. Los complementos son siempre recíprocos. Un participante es un complementador si los clientes valoran más nuestro producto cuando tienen los productos de dicho participante (Branderburger & Nalebuff, 1996).

l. **Entorno.** Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país, y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. Se requiere desarrollar el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas; y ecológicas (ambientales). Se conoce como análisis PESTEC. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno.

m. ***Intorno.***[3] Se refiere al ambiente interior de la organización, a los aspectos que esta puede controlar. El *intorno* determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores.

3. Palabra creada para referirse al interior de la organización. Entorno versus *intorno*.

Esta identificación de fortalezas y debilidades proviene de un análisis funcional de las actividades realizadas por las diversas áreas que conforman la organización: gerencia, marketing, operaciones productivas y logísticas, finanzas y contabilidad, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos y cultura organizacional, entre otras.

En general, las organizaciones compiten por lograr estrategias que capitalicen sus fortalezas y reduzcan sus debilidades.

n. **Intereses organizacionales.** Son aquellos logros que la organización pretende alcanzar guiados por la visión establecida y la misión impulsadora. Se deben contrastar con aquellos de los competidores. Son amplios y genéricos. Son comunes y opuestos con relación a los de las otras organizaciones.

o. **Principios cardinales.** Son los ejes directrices que la organización debe evaluar, con relación a los intereses organizacionales de las competidoras y aliadas, basados en intereses comunes y opuestos.

p. **Objetivos de largo plazo.** Son los resultados futuros que la organización espera alcanzar para lograr su visión. Su determinación dependerá del sector industrial, de la organización, y del momento. Estos objetivos permiten:

- Proveer un rumbo a la organización hacia la visión establecida.
- Facilitar el sistema de evaluación y control.
- Crear sinergias al interior de la organización.
- Revelar prioridades en la asignación de recursos.
- Facilitar la base para una coordinación eficaz y eficiente.

Los objetivos de largo plazo serán alcanzados con el cumplimiento conjunto de los objetivos de corto plazo.

q. **Estrategias.** Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Pueden ser genéricas, alternativas, o específicas.

r. **Posibilidades del competidor.** Capacidades que cada competidor posee para hacer frente a las estrategias que la organización está desarrollando.

s. **Objetivos de corto plazo.** Metas de corto plazo necesarias para lograr los objetivos de largo plazo, cuya importancia se explica porque:

- Constituyen la base para la asignación de los recursos.
- Son establecidos a niveles de corporación, división, función, y/o proceso.

- Son expresados en términos de logros a ser alcanzados por la gerencia general y los gerentes funcionales.
- Requieren de indicadores para evaluar su cumplimiento.

t. Organización. Es el elemento crítico para lograr implementar exitosamente las estrategias, de ahí que se requiere desarrollar una estructura organizacional que sea pertinente para la consecución de las estrategias seleccionadas. La organización favorece el cambio y la conducción de las estrategias y, finalmente, asegura la viabilidad de las mismas.

u. Políticas. Son los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineadas con los *valores* de la organización. Se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, y permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos. Son establecidas a niveles de la corporación, la división, la función, y/o el proceso.

v. Recursos. Son las capacidades que necesita la organización con fines operativos para implementar las estrategias, asignándose estos a los objetivos de corto plazo, tales como los siguientes:

- Cultura organizacional: *mentalidad*, idiosincrasia, paradigmas.
- Activos: *máquinas*, tecnología.
- Personas: *mano de obra*, conocimientos, habilidades.
- Sistemas: *métodos*, procedimientos.
- Clima interno: *medio ambiente*, clima laboral.
- Capital de trabajo: *moneda*, dinero.
- *Materiales*: directos e indirectos.

Se conocen como las 7 M.

w. Control. Es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua. Los mecanismos de control deben ser sensibles, confiables y oportunos, de forma tal que ayuden al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, instaurando, entre otros mecanismos, un tablero de control que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso estratégico.

x. Teoría de juegos. La estrategia de negocios se basa en una teoría de juego de suma no cero, a diferencia de la estrategia militar, la cual es de suma cero.

La Tabla 1.1 presenta resumidamente los términos clave de la administración estratégica.

TABLA 1.1

TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

a.	Estrategas	**m.**	Intorno
b.	Visión	**n.**	Intereses organizacionales
c.	Misión	**o.**	Principios cardinales
d.	Valores	**p.**	Objetivos de largo plazo
e.	Código de ética	**q.**	Estrategias
f.	Sector industrial	**r.**	Posibilidades del competidor
g.	Mercado	**s.**	Objetivos de corto plazo
h.	Competidores	**t.**	Organización
i.	Clientes/Consumidores	**u.**	Políticas
j.	Proveedores	**v.**	Recursos
k.	Complementadores	**w.**	Control
l.	Entorno	**x.**	Teoría de juegos

LA ESTRATEGIA

Hax y Majluf (1991) desarrollan un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

a. Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
b. Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
c. Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
d. Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
e. Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.
f. Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (*stakeholders*)[4].

4. *Stakeholders* es un término que se usará en castellano como *comunidad vinculada*, que comprende a accionistas, empleados, proveedores, clientes, asociados, y otros que tienen relación con la organización. Son todos aquellos que pueden afectar y/o ser afectados por los resultados estratégicos y, además, pueden reclamar sobre el desempeño de la organización.

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998) hacen referencia a las 5 P de la estrategia, resumidas en la Tabla 1.2. La estrategia es:

a. Un plan, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.
b. Un patrón ordenado, como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
c. Una pauta de acción, como un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
d. Una perspectiva, como la forma de actuar de una organización.
e. Una posición, al colocar ciertos productos en mercados específicos.

TABLA 1.2

LAS 5 P DE LA ESTRATEGIA
• Plan
• Patrón
• Pauta de acción
• Perspectiva
• Posición

CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia puede ser clasificada, de acuerdo a Hax y Majluf (1991), con las características de su proceso de formulación.

Según su alcance respecto de la organización:

a. **Explícita.** Cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinados cursos de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, a todos los participantes relevantes.

b. **Implícita.** Cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

Según el proceso de su formulación:

a. **Producto de un proceso analítico formal disciplinado.** Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio, y funcional.

b. **Producto de un proceso de enfoque del poder.** Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

Según la orientación de su formulación:

a. **Patrón de acciones pasadas.** La estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.

b. **Planeada con una visión de futuro.** La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

Según la secuencia, desde su formulación hasta que es implementada, la estrategia puede adquirir en alguna de estas fases una tipología particular: deliberada o emergente.

EL PROCESO ESTRATÉGICO

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización.

La iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta o alarma temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y en la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO

El proceso estratégico puede tener las siguientes características:

- Por la naturaleza del proceso deberá ser interactivo e iterativo:
    - **a.** **Interactivo,** por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas clave de la organización.
    - **b.** **Iterativo,** por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.
- Por los cambios que pudiera presentar el entorno se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de:
    - **a.** **Sensibilidad,** al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener sobre la organización y sus análisis.
    - **b.** **Contingencia,** al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.
    - **c.** **Escenarios,** al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.
- Por la intensidad del proceso:
    - **a.** **Incremental,** cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.
    - **b.** **Radical,** cuando el desarrollo se produce de una sola vez.

En la Tabla 1.3 se resumen las principales características del proceso estratégico.

TABLA 1.3

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO	
Interactivo	Proceso colegiado
Iterativo	Proceso realimentado
Sensibilidad	Cambios de ponderaciones
Contingencia	Cambios de factores/criterios
Escenarios	Cambios entorno
Incremental	Progresivo
Radical	Una vez

OBJETIVOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

a. Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

b. Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.

c. Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.

Además de estos objetivos implícitos se deben desarrollar los objetivos específicos, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado.

ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO

La Figura 1.1 muestra la composición por etapas del proceso estratégico.

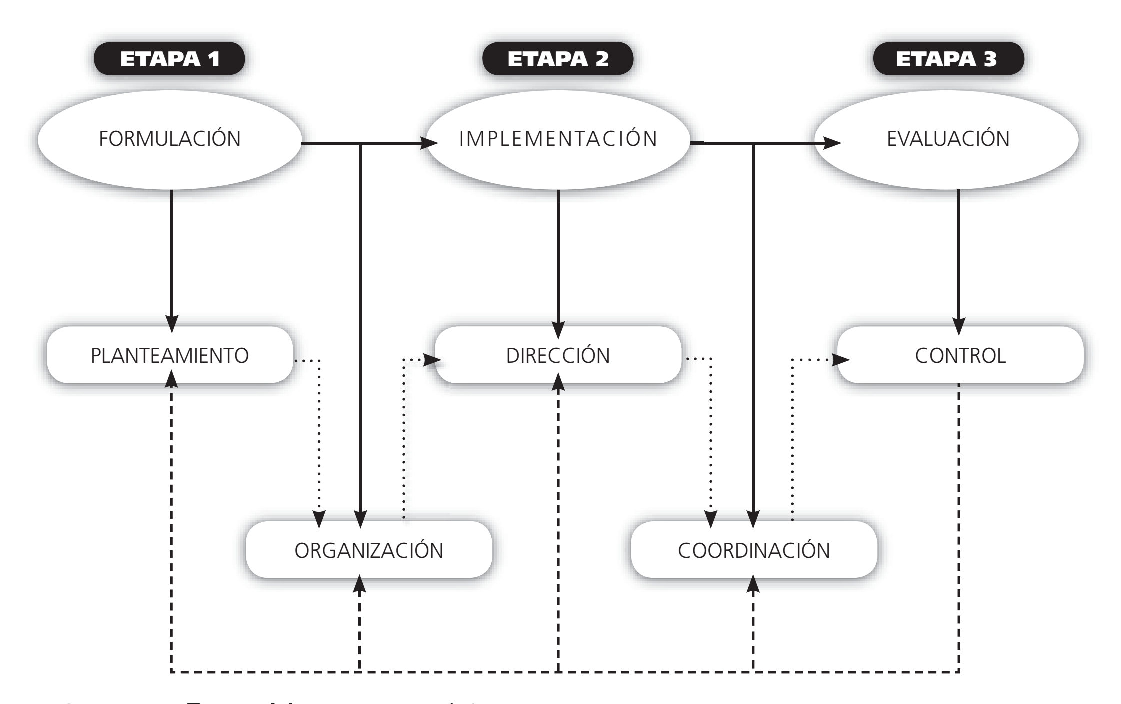


FIGURA 1.1. *Etapas del proceso estratégico*

La primera etapa es la *formulación,* que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado *planeamiento estratégico*.

La segunda etapa es la *implementación,* en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la *dirección estratégica.*

La tercera etapa es la *evaluación,* en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el *control estratégico*. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio.

Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es el de la formulación o planeamiento, sin embargo, lo más difícil de llevar a cabo es el de la implementación o dirección; es tan crítico que una exitosa formulación no garantiza una excelente implementación. El control y los ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (FORMULACIÓN)

La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada (Figura 1.2).

Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso.

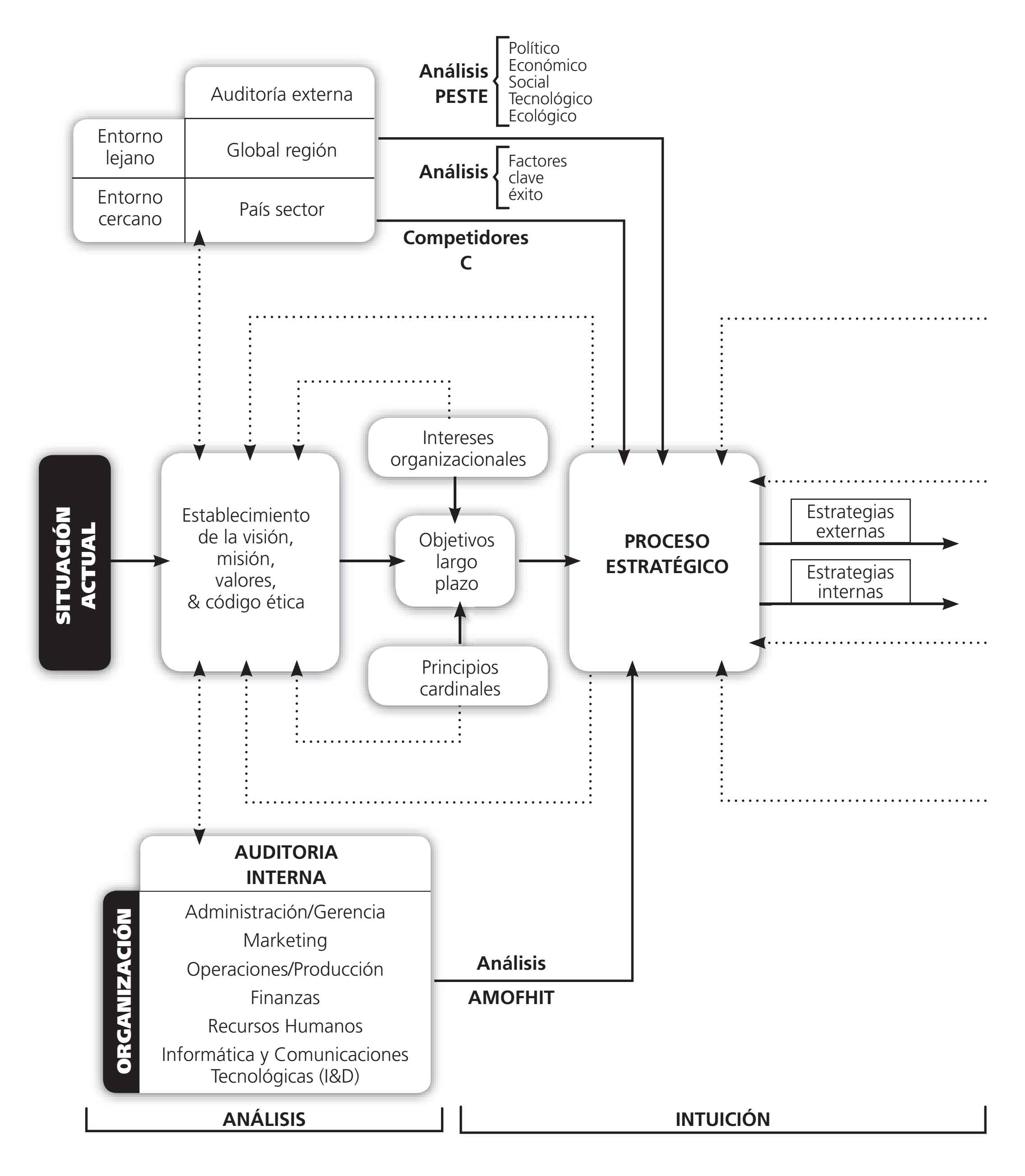


FIGURA 1.2. *Planeamiento estratégico*

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (IMPLEMENTACIÓN)

La dirección estratégica comprende seis pasos críticos que se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas, los cuales se muestran en la Figura 1.3.

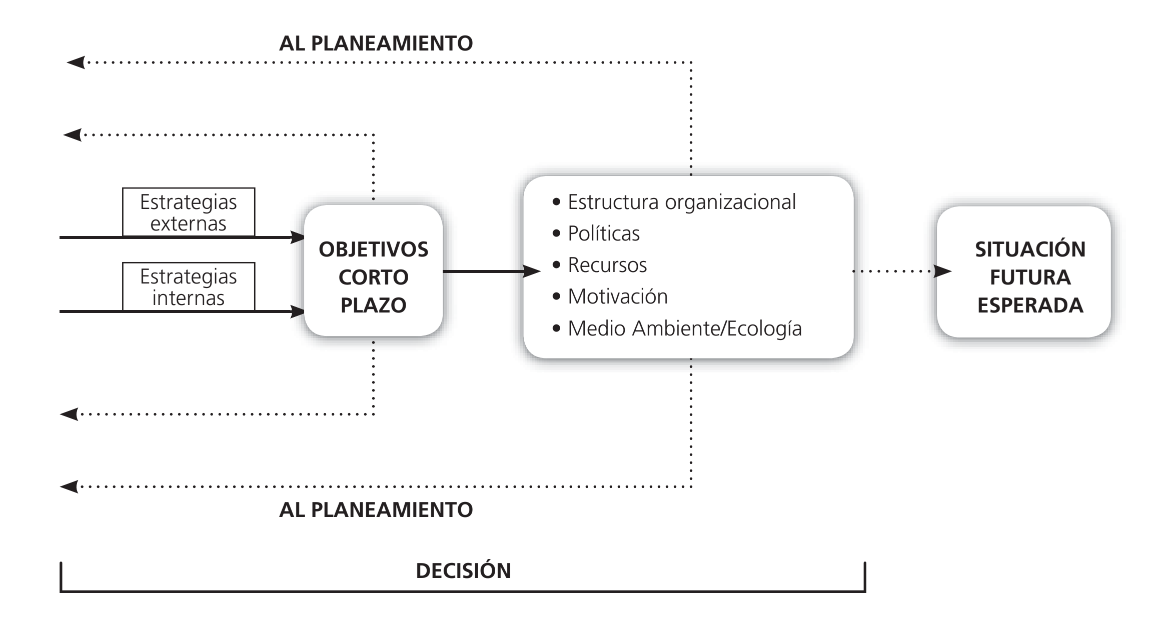


FIGURA 1.3. *Dirección estratégica*

CONTROL ESTRATÉGICO (EVALUACIÓN)

Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La revisión de las auditorías externas e internas es fundamental. Tomar las acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa. Se puede visualizar en la Figura 1.4.

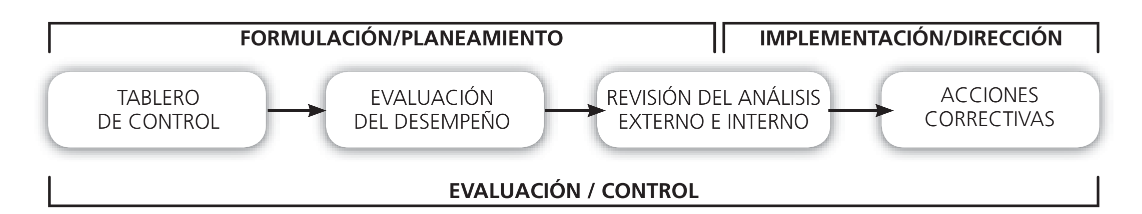


FIGURA 1.4. *Control estratégico*

ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO

El esquema del proceso estratégico que se presenta en la Figura 1.5, basado en la Escuela de Diseño, posee una orientación secuencial y disciplinada.

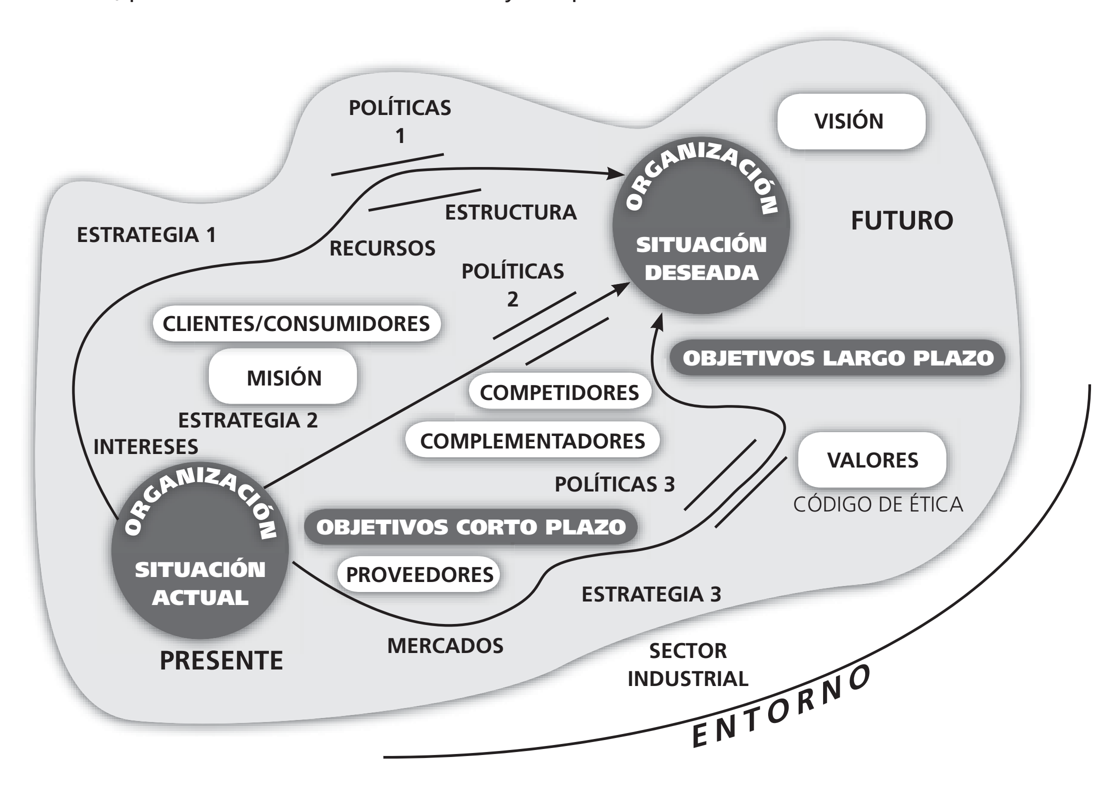


FIGURA 1.5. *Esquema del proceso estratégico*

Lo importante en el esquema es resaltar la perspectiva de futuro con que se encara el proceso. Las estrategias son los caminos que conducen a esta situación futura deseada y se desarrollan en el sector, influenciado por el entorno, con participantes que interactúan y compiten con la organización. Asimismo, las estrategias están encaminadas por objetivos de corto y largo plazo enmarcados dentro de una misión y una visión.

Brandenburger y Nalebuff (1996) presentan cuatro grupos de participantes relacionados con la organización, los cuales forman lo que denominan la *red de valor*. La forma en que se encaren las relaciones dentro de esta red de valor es parte de las decisiones estratégicas que se tienen que tomar. Lo novedoso en este esquema es la introducción del complementador. Pensar en los complementadores es una manera diferente de pensar en los negocios. Complementador es todo aquel que produce bienes o servicios, que hacen más atractivos a los de la organización estudiada. Ayuda a encontrar medidas para incrementar el tamaño del mercado en relación a los competidores. A este esquema habría que agregar al gobierno, o gobiernos de esta economía globalizada, y a la comunidad vinculada.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

David (2005) propuso que "la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos" (p. 5); mientras que Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (1994) plantearon que "la administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas" (p. 31).

Según Thompson y Strickland (2003) las tareas fundamentales de la administración estratégica son las siguientes:

a. Desarrollar un concepto del negocio y una visión hacia la cual dirigir la organización.

b. Dar a la organización un sentido de propósito.

c. Proveer al negocio de una dirección a largo plazo.

d. Ayudar a la organización a establecer una misión.

e. Convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos.

f. Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado.

g. Implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias escogidas.

h. Evaluar el desempeño, revisar la situación, y efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades.

La administración estratégica se podría definir, resumidamente, como el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo. El estratega desarrolla un proceso basado en asumir, suponer, y pronosticar el futuro de la organización.

Las *asunciones*, o supuestos, se adoptan teniendo como base la formación profesional, experiencia, personalidad, y capacitación de los gerentes que desarrollan el proceso estratégico, quienes le imprimen sus conocimientos, generando con sus acciones resultados o *consecuencias,* las cuales se espera que logren, cada vez, una mejor organización.

Dos males endémicos son las causas fundamentales de la crisis: el cortoplacismo y el especialismo. El primer mal consiste en no proyectar la organización al futuro aduciendo que, como todo es cambiante e incierto, se debe resolver el día a día y no existe tiempo para pensar en el futuro. No hay nada más errado, puesto que se dice *el hoy no existe si no se piensa en el mañana*, por ello hay que administrar pensando y proyectando la organización hacia el futuro deseado con una visión ambiciosa. El corto y largo plazo dependerán de la organización y del sector industrial en el que compite; y hacen referencia a los horizontes de tiempo cercano y lejano, respectivamente.

El segundo mal se refiere a manejar las organizaciones sólo con especialistas que carezcan de una visión integral de la organización. La organización es una compleja maquinaria y hay que mirarla integralmente, no se puede administrar viendo las partes, hay que hacerlo viendo la organización como un todo.

Al final, en administración estratégica se requieren gerentes que tengan una clara lectura de todos los aspectos relevantes de la organización, con una visión global de los negocios y con el largo plazo, asociado a la organización y a su sector, en mente.

Las acertadas maniobras estratégicas conducen al éxito, los errores tácticos conducen a problemas en el proceso y pueden originar serias pérdidas, no obstante, un error estratégico no tiene comparación, y equivale a desde muy serios daños hasta la posible desaparición de la organización, en muchos casos.

Una administración eficiente del proceso estratégico se preocupará por el monitoreo permanente de los cambios, que puedan provenir, de:

- **a.** **La competencia,** que ofrece al mercado productos que compiten con los de la organización, o sustitutos; y desarrollar estrategias competitivas para hacer frente a esos competidores.
- **b.** **El entorno,** que comprende una diversidad de escenarios, condiciones y patrones de referencia que influyen en la organización y en todos los competidores en el sector industrial.
- **c.** **La demanda,** sus necesidades y preferencias, así como la gama de clientes y consumidores del producto, sea este un bien o servicio.
- **d.** El desarrollo de nuevas tecnologías y formas de producción.
- **e.** Cambios políticos y regulatorios.
- **f.** Las ideas innovadoras que puedan mejorar la estrategia actual o, incluso, generar disrupciones en el mercado.

Una organización administrada adecuadamente busca predecir, monitorear, y anticiparse a las variaciones, o cambios, mediante un sistema confiable y oportuno de alarma temprana. Saber actuar y adaptarse a los cambios, que se producen en los factores señalados, resulta ser la actividad clave de la administración estratégica. Se podría decir que la actividad más importante de la gerencia es conducir a la organización hacia el futuro, incrementando su valor para todos los miembros de la comunidad vinculada.

La administración estratégica, a través del proceso estratégico que genera las estrategias, es la herramienta imprescindible con la que cuenta un gerente moderno y efectivo para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado. El proceso estratégico debe ser administrado innovadoramente para que la organización sobreviva, se desarrolle, crezca, sea rentable, expanda sus operaciones, y le gane a los competidores. Lo que se debe tener muy claro, desde el primer momento, es que las estrategias pueden y deben cambiar en el tiempo, fruto de la retroalimentación y dinámica en la aplicación del proceso estratégico. En ese sentido, la intención estratégica es de largo plazo; lo que no debe implicar resistencia al cambio, sino la adecuación del planeamiento estratégico, para que incorpore los cambios tan pronto como sea posible.

Un aspecto crucial en el desarrollo del proceso estratégico es la creación de niveles, donde se observe un alineamiento del planeamiento realizado con las implicancias estratégicas del

mundo, la región, el país, el sector, y llegar al ámbito de la corporación, la unidad de negocio, y hasta la función o proceso (Figura 1.6).

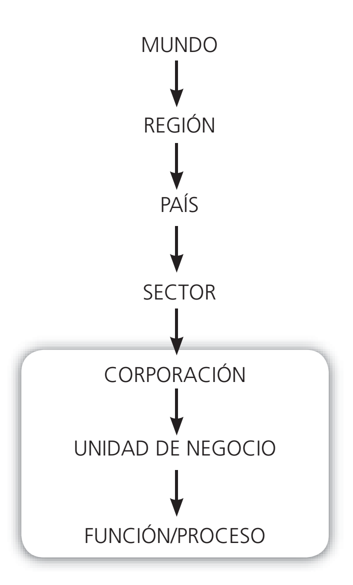


FIGURA 1.6. *Niveles de alineación estratégica*

Las organizaciones, o las unidades de negocio, luego de haber armonizado sus planeamientos con los de la corporación, definen su accionar estratégico en función al ciclo de vida del sector industrial donde están compitiendo, al ciclo de vida de la organización, y al de los productos con los cuales compiten, a su situación financiera y al valor del negocio.

La industria es la "cancha" donde las organizaciones juegan sus "partidos", en la que están amigos, enemigos, e indiferentes. Conocer a todos los jugadores (teoría de juegos) es fundamental para tener éxito. La etapa del ciclo de vida de la industria es crucial para decidir qué estrategias adoptar. No es lo mismo estar en una industria que está emergiendo o desarrollándose, que en una madura; o más difícil aun, en una declinante.

Cada situación particular determina un conjunto de toma de decisiones específicas, siendo las siguientes fases las que marcan diversos criterios en el accionar estratégico de la organización:

- Supervivencia
- Crecimiento
- Rentabilidad

El hecho de tomar en consideración el ciclo de vida determinará, además, el requerimiento del tipo más adecuado de gerente para cada fase, cada una de las cuales requiere conocimientos y aptitudes diferentes (Figura 1.7).

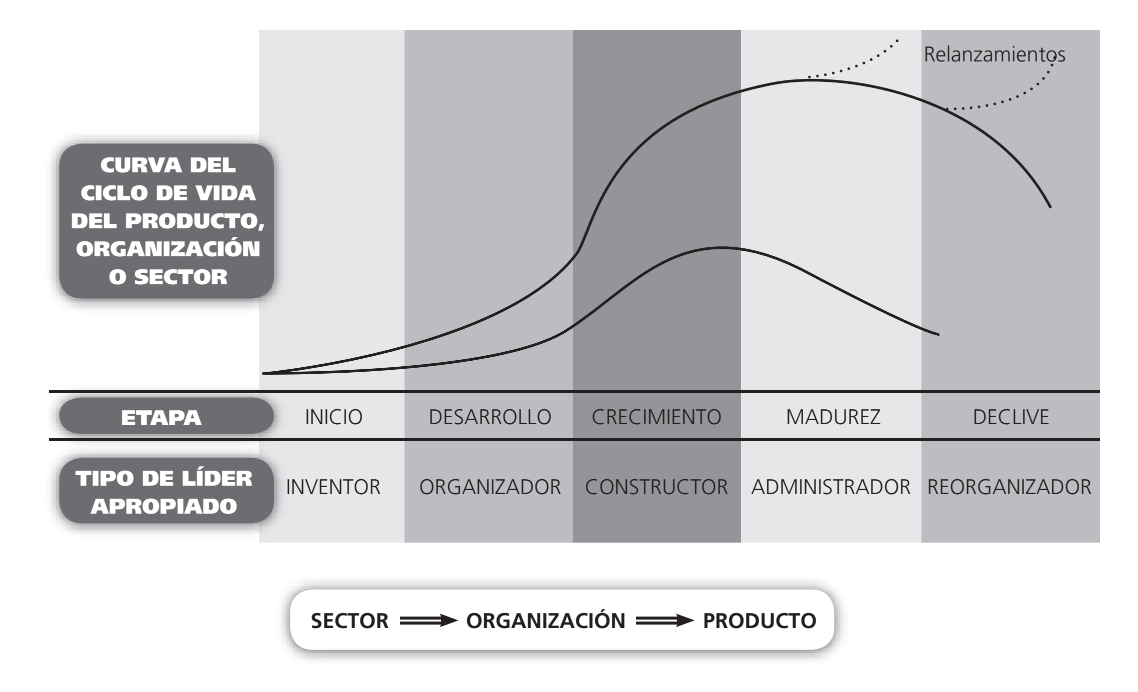


FIGURA 1.7. *El ciclo de vida de la industria, la organización, o el producto, y el tipo de gerente apropiado para cada etapa*

EL PROCESO ESTRATÉGICO BÁSICO

El esquema de la Figura 1.8 presenta al proceso estratégico básico, donde los insumos, que son el resultado de la situación actual de la organización, serán transformados mediante el proceso estratégico en los productos, que serán las estrategias que conducirán a la organización a la situación futura deseada.

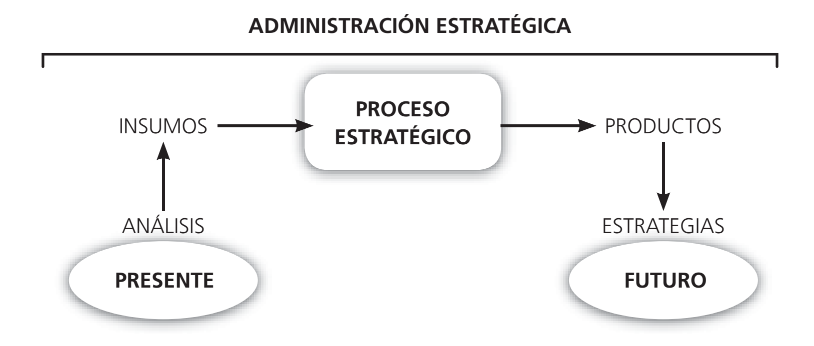


FIGURA 1.8. *El proceso estratégico básico*

Un proceso estratégico es un sistema que recibe tres importantes insumos:

a. El análisis del entorno (mundo – región – país) determinará las oportunidades y amenazas que influencian el sector, la organización, y los competidores.

b. El análisis del sector y de la competencia, a partir del cual se podrá determinar el perfil competitivo de los competidores con referencia a los factores clave de éxito en el sector industrial.

c. El análisis interno de la organización, a través del cual se identificarán las fortalezas y debilidades.

El análisis exhaustivo y minucioso del entorno, de la competencia, y de la organización es fundamental para que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del entorno, el sector y sus mercados, y sus participantes; y así poder desarrollar las condiciones requeridas para el éxito.

El proceso estratégico básico se puede presentar como el proceso estratégico ampliado que se muestra en la Figura 1.9.

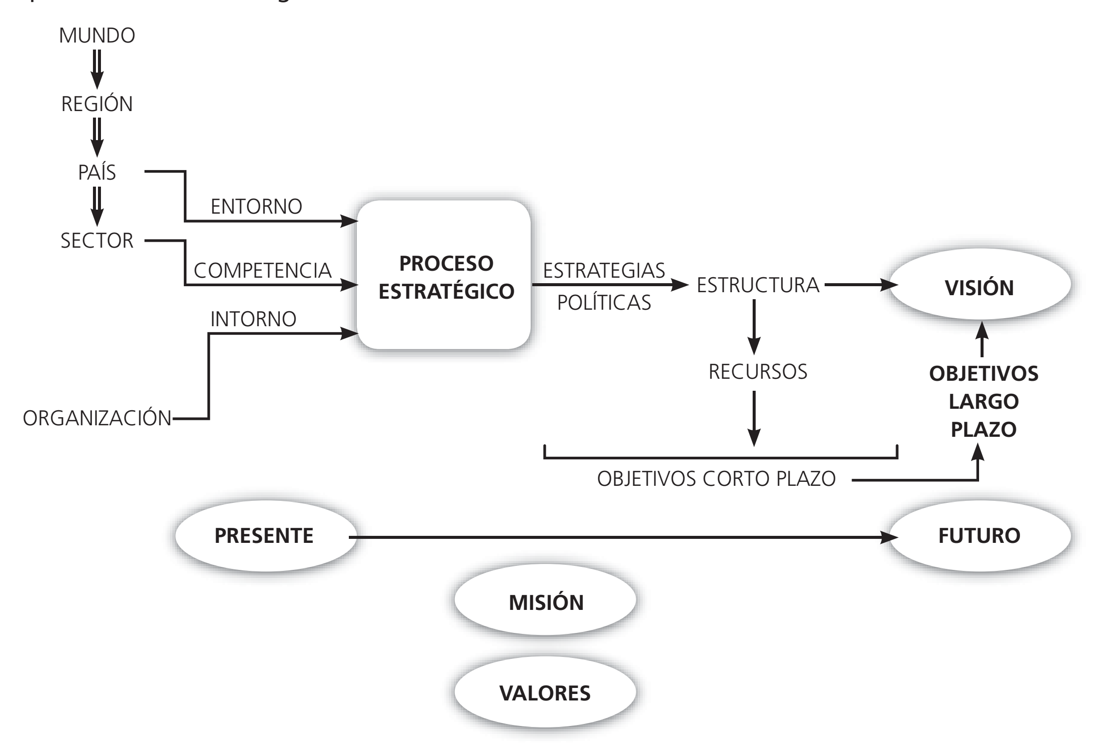


FIGURA 1.9. *El proceso estratégico ampliado*

Las estrategias guiarán la organización al futuro deseado, con el cumplimiento de la visión a través de la consecución de la misión y apoyada por los valores. Lo importante es que estas estrategias sean las adecuadas para la organización. Una vez determinadas las estrategias –luego de un minucioso análisis externo, interno y de la competencia–; tiene que haber

un proceso de adecuación de la organización a ellas (Chandler, 1990) mediante cambios en la estructura. El cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo sirve de guía en el camino para evaluar si se están alcanzando las metas trazadas.

El modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial (a excepción de la etapa de evaluación y control que retroalimenta constantemente el proceso); iniciándose con el enunciado de la visión, la misión, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados. Los avances logrados en cada fase constituyen el insumo necesario e indispensable para la ejecución de las etapas siguientes. La Figura 1.10 muestra el modelo secuencial y los pasos a seguir.

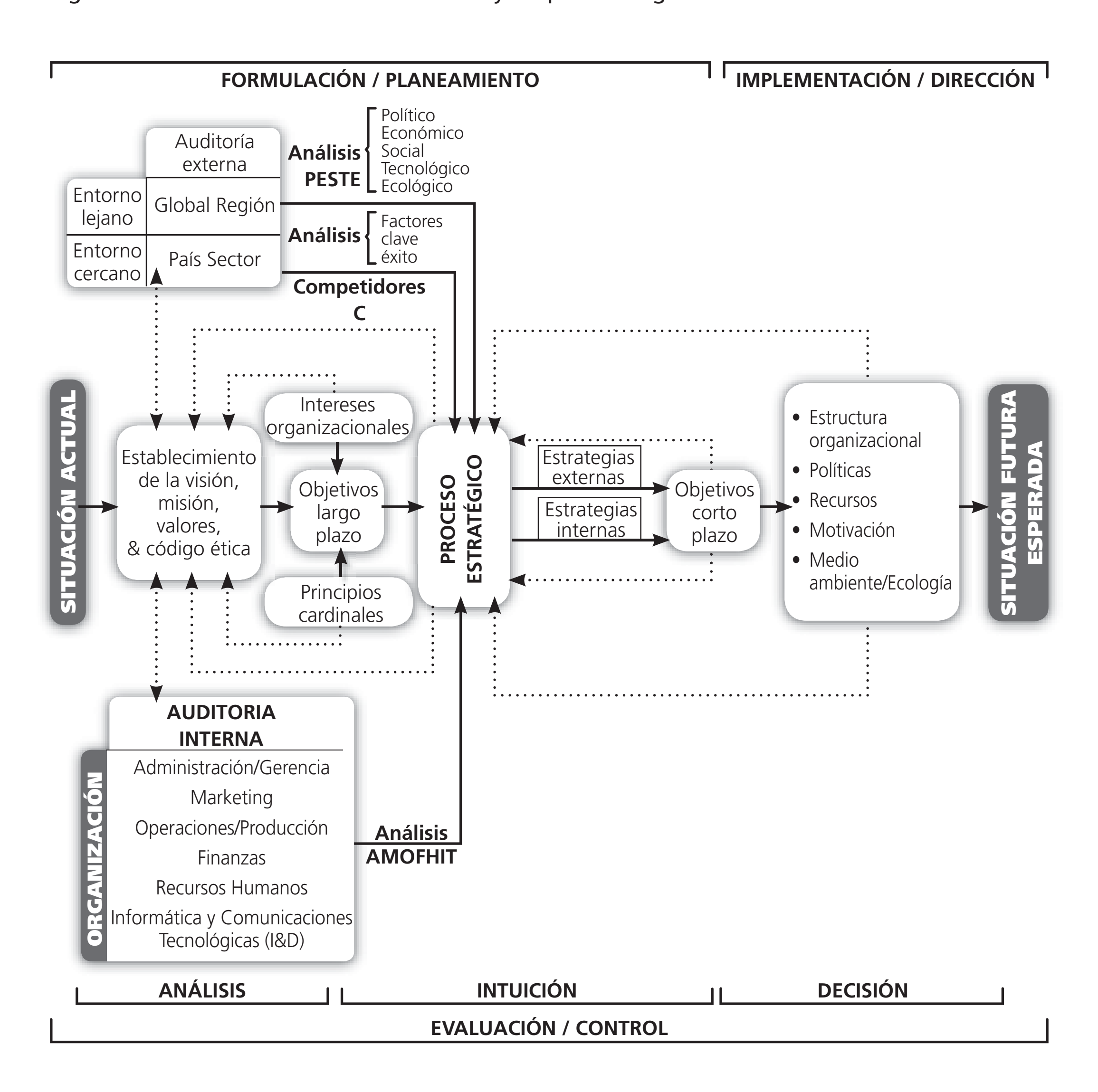


FIGURA 1.10. *El modelo secuencial del proceso estratégico*

En la etapa de la formulación o planeamiento son requisitos indispensables el análisis y la intuición. En la primera parte del proceso hay que efectuar un análisis exhaustivo del entorno, del sector, y del interior de la organización; posteriormente es necesaria la intuición del estratega para seleccionar las estrategias. La implementación de las estrategias requerirá de un liderazgo comprometido.

El modelo secuencial integral, que será desarrollado a lo largo del libro, resalta el carácter multidisciplinario de la administración estratégica, por lo cual es necesario que el estratega y su equipo tengan conocimiento de las herramientas funcionales de cada una de las áreas de la organización, para apoyar en la formulación e implementación de las estrategias más apropiadas para la organización. Las herramientas funcionales tienen que ser utilizadas en una forma integradora; el esquema estratégico es integrador y completo, como se puede apreciar en la Figura 1.11.

El proceso estratégico requiere de tres insumos que sirven para proveer la “foto” del presente, y definir el diagnóstico de la situación actual de la organización. Estos insumos básicos son:

1. Entorno: oportunidades y amenazas (O/A)
2. Competencia: factores clave de éxito (FCE)
3. Organización (*Intorno*): fortalezas y debilidades (F/D)

El punto de partida es el análisis de la situación actual que servirá de insumo al proceso. Para ello, la organización realizará un análisis del entorno, que culminará con la *matriz de evaluación de los factores externos* (MEFE); del sector, con la *matriz de perfil competitivo* en el sector (MPC); y del análisis interno, que culminará con la *matriz de evaluación de sus factores internos* (MEFI). Además, la *matriz de intereses organizacionales* servirá para el desarrollo de los objetivos de largo plazo, y se complementará con la MPC. Este análisis servirá para la determinación de estrategias que tendrá como herramientas de desarrollo a la *matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* (MFODA); la *matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción* (MPEYEA); la *matriz del Boston Consulting Group* (MBCG); *la matriz interna-externa* (MIE); y la *matriz de la gran estrategia* (MGE). A partir de estas matrices se ejecuta el proceso, que dará como resultados una serie de estrategias escogidas en la *matriz de decisión estratégica* (MDE), y luego hay que evaluar la atractividad de las estrategias en la *matriz cuantitativa de planeamiento estratégico* (MCPE), que ayudará a decidir qué estrategias conducirán la organización al futuro deseado. Una revisión final se hará con las matrices *de Rumelt* (MR) y *de ética* (ME). En la Tabla 1.4 se resumen las matrices que se usan en el proceso.

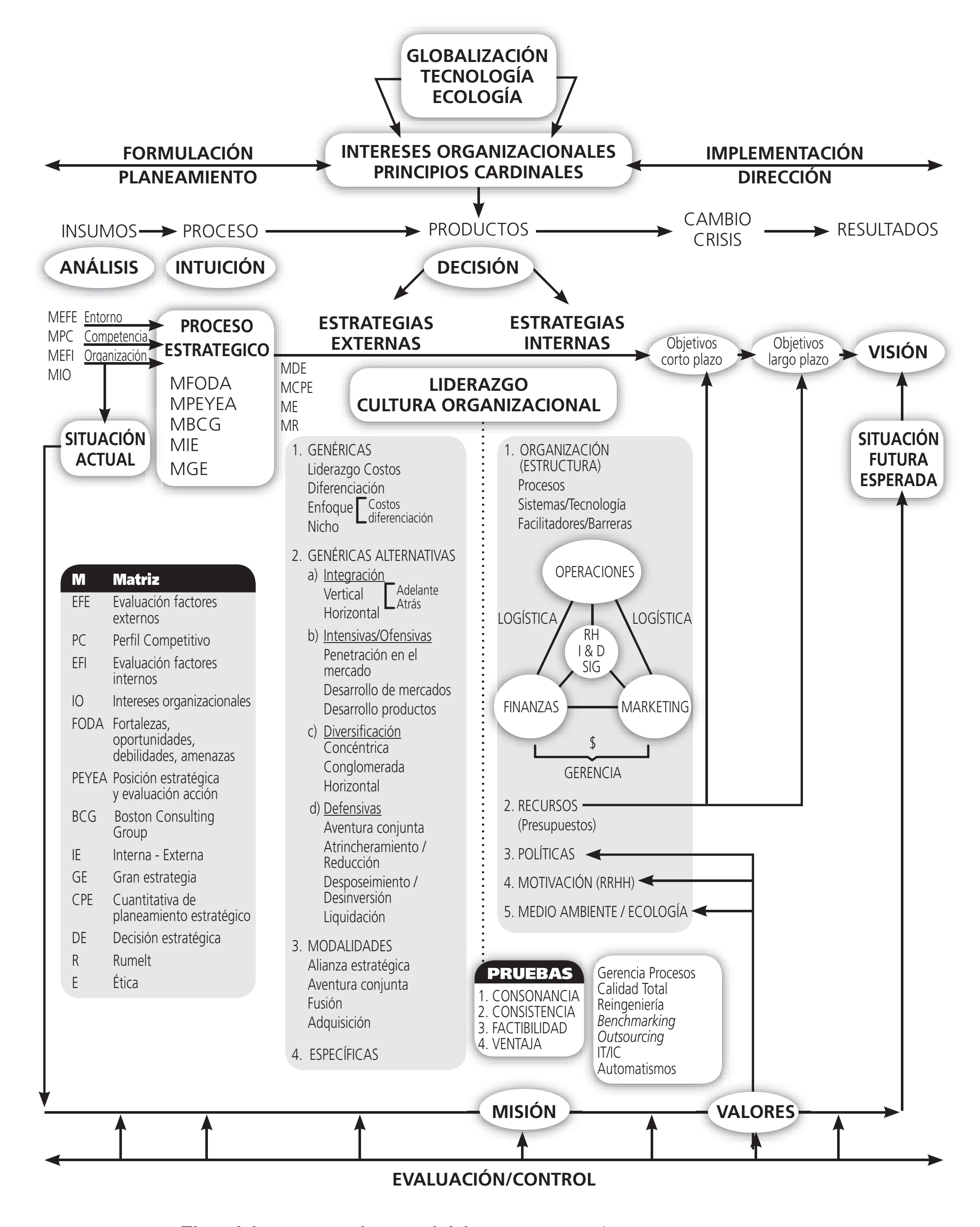


FIGURA 1.11. *El modelo secuencial integral del proceso estratégico*

TABLA 1.4

MATRICES USADAS EN EL PROCESO		
Insumos	MEFE	Matriz de evaluación de los factores externos
	MPC	Matriz del perfil competitivo
	MEFI	Matriz de evaluación factores internos
	MIO	Matriz de intereses organizacionales
Proceso	MFODA	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
	MPEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
	MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
	MIE	Matriz interna externa
	MGE	Matriz de la gran estrategia
Productos	MDE	Matriz de decisión estratégica
	MCPE	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico
	MR	Matriz de Rumelt
	ME	Matriz de ética

El primer insumo es el denominado análisis del entorno, análisis externo o auditoría externa, y está definido por la influencia que el mundo (globo), la región, y el país ejercen sobre la organización. Este insumo será evaluado a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual es el resultado del análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico conocido como análisis PESTEC, que produce las oportunidades y amenazas del entorno. La influencia del entorno sobre la organización es única, y no existe diferenciación según el radio de acción que determina la distancia geográfica. En consecuencia, el entorno lejano está dado por el globo y por la región, y el entorno cercano, establecido por el país y el sector, para conocer el nivel de impacto sobre la organización.

El segundo insumo es el denominado análisis de la competencia, que está conformado por el estudio de los competidores en el sector industrial. Es importante conocer a los competidores actuales y sustitutos y, si la amenaza es inminente, conocer a los entrantes. Este análisis será visualizado con la matriz de perfil competitivo (MPC), donde se presentan los factores clave de éxito para operar en el sector con mayores prosibilidades.

El tercer insumo lo constituye la organización, el análisis interno o auditoría interna, que será visualizado con la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual es el resultado del análisis funcional de la gerencia (administración), marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología, conocido como el análisis AMOFHIT, del cual se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización.

El cuarto insumo es la matriz de intereses organizacionales (MIO), con la que se visualizará el nivel de competencia y las posibles alianzas que podrían desarrollarse. La MIO y la MPC forman un conjunto interesante para evaluar la competencia en el sector, así como los aliados.

Todos estos insumos pasan a alimentar al proceso estratégico, en el cual se trabaja con cinco matrices:

Matriz FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas

Matriz PEYEA: Posición estratégica y evaluación de la acción

Matriz BCG: Business Consulting Group

Matriz IE: Factores internos - externos (interna - externa)

Matriz GE: Gran estrategia

El proceso arrojará, como productos finales, las estrategias competitivas de mayor atractivo para la organización, las que serán seleccionadas empleando la matriz de decisión estratégica (MDE) que resume los resultados de las matrices del proceso estratégico antes indicado. Las estrategias escogidas serán evaluadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). Finalmente, con el uso de la matriz de Rumelt (MR) y la matriz de ética (ME) serán determinadas las estrategias a utilizar.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE UN PROCESO ESTRATÉGICO

El proceso estratégico no es un esquema rígido, ni aplicable, igualmente, a cualquier organización. Son dos los factores fundamentales para que un proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidades de éxito: contar con un liderazgo comprometido, que conozca muy bien a su organización, y contar con una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y, sobre todo, proactiva. Si no se poseen estos dos componentes, claramente positivos, no es recomendable iniciar este proceso.

El **liderazgo estratégico** es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de esta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico; no contar con el liderazgo de la alta dirección, y su decidido compromiso, sería un error y una receta para el fracaso.

La **cultura organizacional** es un grupo de elementos importantes y comunes entre los miembros de una organización, tales como: creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, y filosofías propias.

De acuerdo con Rensis Likert (1967), la cultura organizacional se caracteriza por ser *mensurable,* y puede adoptar cuatro niveles según sea:

Nivel 4: Participativa

Nivel 3: Consultiva

Nivel 2: Autoritaria - Benevolente

Nivel 1: Autoritaria

El cuestionario Likert es una herramienta para medir la cultura organizacional. Iniciar un proceso estratégico de cambio sería una receta para el fracaso si, de acuerdo a ese cuestionario, se tuviese una cultura menor de 2.5. De encontrarse algo así, se debería trabajar rápidamente en el mejoramiento de la cultura, antes de iniciar el proceso estratégico. Un análisis detallado de estos importantes requisitos se hará en el punto "La evaluación interna", del capítulo 6, (el cuestionario Likert se encuentra en el Apéndice C del capítulo mencionado).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PROCESO ESTRATÉGICO FORMAL

Según Hax y Majluf (1991), las ventajas de un proceso estratégico formal son:

1. Ayudar a unificar la dirección corporativa.
2. Mejorar considerablemente la segmentación de la organización.
3. Introducir una disciplina de pensamiento de largo plazo.
4. Contar con un instrumento educacional y una oportunidad, para desarrollar múltiples interacciones personales y de negociación en los diferentes niveles de la organización (p. 20).

Según Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998) las ventajas y desventajas, al seguir un proceso estratégico formal, son las que se resumen en la Tabla 1.5.

TABLA 1.5

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SEGUIR UN PROCESO ESTRATÉGICO FORMAL

Afirmación	Ventaja	Desventaja
Estrategia establece dirección	Plantea el rumbo para navegar en el cambiante entorno	Oculta potenciales peligros, se debe navegar lento
Estrategia enfoca el esfuerzo	Promueve la coordinación de actividades	Puede no permitir ver otras posibilidades
Estrategia define la organización	Ayuda a comprender la organización y lo que hace	Pierde la riqueza de un sistema al enfocarse demasiado
Estrategia provee consistencia	Reduce la ambigüedad, provee orden y facilita la acción	Puede ser una simplificación que distorsiona la realidad

Steiner (1997) presenta las ventajas de un proceso formal, metodológico y disciplinado:

1. **1.** Asigna responsabilidades claras a la alta dirección.
2. **2.** Genera cuestionamientos y respuestas sobre los aspectos más importantes de la organización.
3. **3.** Introduce un nuevo conjunto de decisiones para el negocio:
   - Simula el futuro en el papel, y permite cambiarlo sin costo.
   - Introduce un enfoque sistémico integral y previene la suboptimización de las partes.
   - Obliga al establecimiento de objetivos que motiven al personal.
   - Descubre y clarifica futuras oportunidades y amenazas.
   - Establece un esquema para la toma de decisiones y ayuda al empoderamiento[5] de los niveles inferiores.
   - Sirve de base para el desarrollo de las funciones gerenciales.
   - Mide el desempeño de la organización.
   - Genera aspectos estratégicos para la alta dirección.
4. **4.** Genera beneficios en el comportamiento organizacional:
   - Crea canales de comunicación excelentes y el uso de una terminología común.
   - Entrena a los gerentes para actuar como tales.
   - Crea un sentido de participación, compromiso, y satisfacción.
   - Aflora el talento escondido de muchas personas.
5. **5.** El proceso de planeamiento formal genera un mejor desempeño organizacional.

   Adicionalmente, presenta ciertas desventajas:

   1. **1.** El entorno podría ser diferente al esperado y evaluado, y podría cambiar frecuentemente.
   2. **2.** La resistencia humana al cambio.
   3. **3.** Puede generar crisis como resultado del cambio.
   4. **4.** Es un proceso costoso, por los recursos necesarios para su desarrollo.
   5. **5.** Es un proceso difícil, por requerir personas con ciertos talentos especiales.
   6. **6**. Los planes escogidos limitan otras alternativas.
   7. 7. Impone ciertas limitaciones.

Finalmente, se debe pensar que el proceso estratégico no asegura el éxito y lo más complicado es que debe ser desarrollado en forma personalizada para cada organización. No existe fórmula universal de éxito en administración.

---

5. Empoderamiento del inglés *empowerment*, se ve como el acto de otorgar poder a los estamentos orgánicos tradicionalmente excluidos de la toma de decisiones.

RESUMEN EJECUTIVO

La administración estratégica se puede definir como el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo por medio de la gerencia del proceso estratégico.

Un proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. Para ello, requiere de un análisis exhaustivo y minucioso del entorno y de la competencia, de tal manera que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del sector, sus mercados y sus participantes, y así poder desarrollar las condiciones internas, previamente analizadas, requeridas para lograr el éxito. De esta forma, el proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene la responsabilidad de administrarlo.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, factible de ser revisado en todo momento, y requiere de una masiva participación. El proceso estratégico está conformado por tres etapas: formulación (planeamiento y organización), implementación (dirección y coordinación) y evaluación (control), donde el foco central es el control y la corrección del proceso estratégico.

El modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial, a excepción de la etapa de evaluación y control, que retroalimenta constantemente el proceso. El proceso se inicia con el enunciado de la visión, la misión, los intereses organizacionales, los valores, y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados.

En este proceso se utilizan una serie de matrices como la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC), la matriz de evaluación de sus factores internos (MEFI), la matriz de intereses organizacionales (MIO), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la matriz interna-externa (MIE), la matriz de la gran estrategia (MGE), la matriz de decisión, (MD), la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), la matriz de Rumelt (MR), y la matriz de ética (ME), entre otras.

El proceso estratégico no es un esquema rígido, ni aplicable igualmente a cualquier organización. Son dos los factores fundamentales para que un proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidades

de éxito: contar con un liderazgo comprometido, que conozca el proceso estratégico y la organización; y con una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y proactiva. Finalmente, es importante destacar que es ventajoso para la organización seguir un proceso estratégico formal, metodológico, y disciplinado.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Administración estratégica
- Clientes/Consumidores
- Código de ética
- Competidores
- Complementadores
- Comunidad vinculada (stakeholders)
- Control estratégico
- Cultura organizacional
- Dirección estratégica
- Entorno
- Estratega
- Estrategia
- Intorno
- Intereses organizacionales
- Liderazgo estratégico
- Mercado
- Misión
- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a largo plazo
- Organización
- Planeamiento estratégico
- Políticas
- Posibilidades del competidor
- Principios cardinales
- Proceso estratégico
- Proveedores
- Recursos
- Teoría de juegos
- Sector industrial
- Secuencia estratégica
- Valores
- Visión

TEMAS DE DISCUSIÓN

- El concepto de comunidad vinculada (*stakeholder*) y el proceso estratégico.
- Objetivos, métodos, y herramientas del planeamiento (formulación) estratégico.
- Objetivos, métodos, y herramientas de la dirección (implementación) estratégica.
- Objetivos, métodos, y herramientas del control (evaluación) estratégico.
- Importancia de la secuencia y alineamiento estratégico en el proceso estratégico.
- Importancia del ciclo de vida de la industria en el proceso estratégico.

- El liderazgo estratégico en el proceso estratégico.
- La cultura organizacional en el proceso estratégico.
- Estratégico, táctico, y operacional. Analizar.
- El modelo secuencial, sus ventajas y desventajas.
- El alineamiento estratégico y su implicancia en el proceso estratégico.
- El entorno y su complejidad en relación al proceso estratégico.

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Buscar tres modelos de procesos estratégicos, desarrollados por otros autores, y compararlos con el modelo secuencial presentado en la Figura 1.10.

EJERCICIO 2

El liderazgo y la cultura organizacional se consideran factores clave de éxito para un proceso estratégico. Presentar ejemplos reales de esta afirmación.

EJERCICIO 3

La industria es crucial para el proceso estratégico. Presentar ejemplos reales de esta afirmación.

REFERENCIAS

Branderburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.

Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Boston: The MIT Press.

D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.

David, F. R. (2005). *Strategic management. Concepts and cases* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept & process: A pragmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill Book.

Minstzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Steiner, G. A. (1997). *Strategic planning. A step by step guide*. New York: The Free Press Paperbacks.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J., III. (2003). *Strategic management. Concepts and cases* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

CAPÍTULO 2

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

CONTENIDO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Conocer los aportes de los grandes pensadores de estrategia.*
- *Explicar cómo ha evolucionado el pensamiento estratégico.*
- *Explicar cómo ha evolucionado el concepto de estrategia.*

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y APORTES DE LOS GRANDES PENSADORES

Las estrategias administrativas han evolucionado en el tiempo según el nivel de cambio en los procesos. Tres grandes evoluciones administrativas ocurrieron durante el siglo XX: la Administración Clásica de Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, la administración con base en los principios universales y la basada en inspección (a comienzos del siglo XX); la Administración de la Calidad Total (TQM) de William Edwards Deming, con Joseph Juran y Philip Crosby como continuadores, la administración con base en el mejoramiento continuo de los procesos y la reacción en cadena de la calidad (a comienzos de la década de 1950); y la Reingeniería de los Procesos, (BPR) de Michael Hammer y James Champy, la administración con base en el rediseño radical de los procesos (a comienzos de la década de 1990). Tanto la Administración de la Calidad Total como la Reingeniería de los Procesos originan cambios culturales y/o estructurales en las organizaciones. Cada corriente administrativa ha contado con un facilitador fundamental: la inspección con lo visual, el mejoramiento continuo con el control estadístico, y la reingeniería con las tecnologías de la información (Figura 2.1).

En este capítulo se presentan las ideas relevantes de los pensadores estratégicos, especialmente los académicos del siglo XX, y cómo contribuyeron al proceso estratégico.

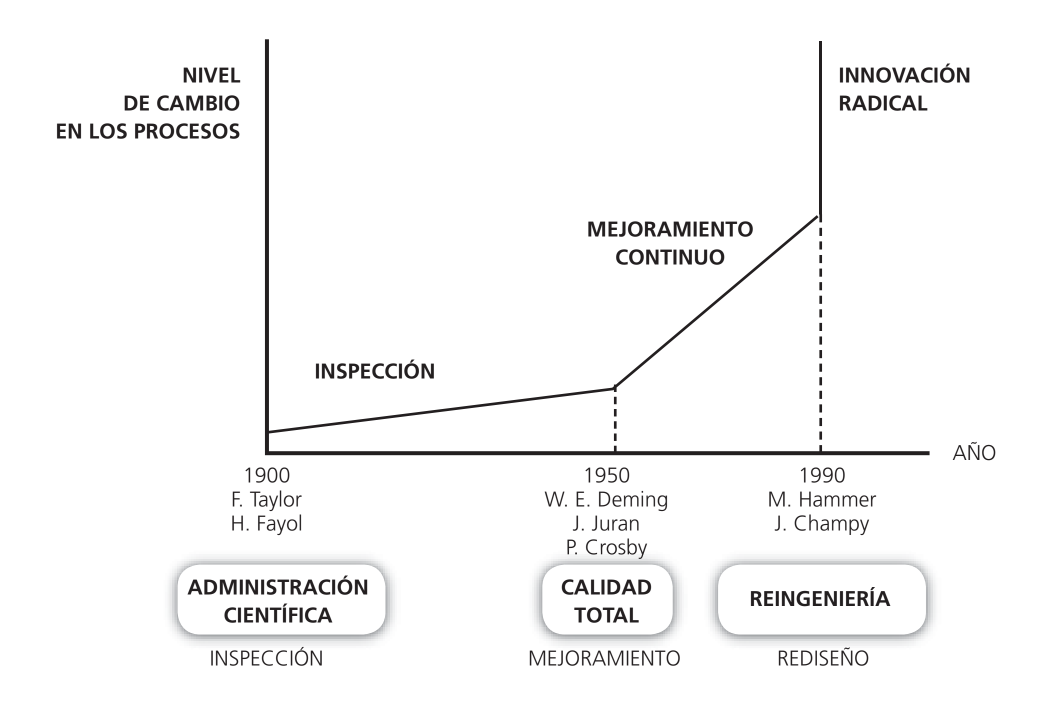


FIGURA 2.1. *Evolución de las estrategias administrativas según el nivel de cambio en los procesos*

FREDERICK W. TAYLOR (1856 - 1917)

Padre de la Administración científica, se concentra en la organización del trabajo para la eficiencia y productividad. En la era de la revolución industrial propone un sistema de administración para hacer de la mejor forma un trabajo y conseguir una mejora dramática en la productividad, como resultado del planeamiento del trabajo, la asignación de tareas –a su vez divididas en tareas más pequeñas para una solución óptima–, la supervisión y control del trabajo, y el otorgamiento de premios o castigos.

El ser humano es el componente más importante de la maquinaria productiva y la base de la producción masiva, al que se le especifica no sólo qué debe ser hecho, sino cómo debe ser hecho, el tiempo exacto permitido para que lo haga y el método de trabajo. Al pensamiento de Taylor se le atribuye el de la deshumanización del trabajo. En su libro *Administración científica*, publicado en 1911, Taylor plantea las cinco etapas para el mejoramiento del trabajo, que se indican en el Tabla 2.1.

TABLA 2.1

LAS CINCO ETAPAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO DE TAYLOR	
1.	Escoger personas con habilidad para un trabajo.
2.	Estudiar las operaciones elementales o movimientos del trabajo y la forma de hacerlos.
3.	Tomar tiempos y seleccionar la forma más rápida de hacer un trabajo.
4.	Eliminar movimientos innecesarios, lentos o falsos del trabajo.
5.	Resumir la mejor forma de hacer el trabajo y en el menor tiempo posible.

HENRI FAYOL (1841 - 1925)

Ingeniero francés y director de minas, fue el colega más cercano de Taylor y publicó, en 1916, el libro *Administration Industrielle et Générale* en el que examina la naturaleza de la gerencia y la administración. Fayol se interesa en la autoridad, los componentes y el establecimiento de la organización para la ejecución de las tareas productivas, y la correcta administración. Con base en su experiencia, aporta los 14 principios de la administración, los 6 elementos básicos de la organización, y las 5 etapas de la administración.

Los 14 principios de la administración dan un mensaje de cómo administrar una organización, y de estos, el aporte más importante es el de la humanización del trabajo, además del principio del *esprit de corps.*[6]

LOS 14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. División del trabajo

2. Autoridad y responsabilidad

3. Disciplina

6. Del francés, "espíritu de cuerpo" apela al espíritu corporativo o trabajo en equipo.

4. Unidad de comando

5. Unidad de dirección

6. Subordinación del interés personal al general

7. Remuneración del personal

8. Centralización

9. Línea de autoridad

10. Orden

11. Equidad

12. Estabilidad del personal

13. Iniciativa

14. Espíritu de cuerpo

La clasificación de los 6 elementos básicos de la organización, aún vigentes en la estructura orgánica de muchas organizaciones, y las 5 etapas de la administración, que siguen siendo pilares fundamentales de la administración por su lógica y clara secuencia, se resumen en la Tabla 2.2.

TABLA 2.2

CONTRIBUCIÓN DE H. FAYOL

Los 6 elementos básicos de la organización	Las 5 etapas de la administración
1. Técnico	1. Planeamiento
2. Comercial	2. Organización
3. Financiero	3. Dirección
4. Seguridad	4. Coordinación
5. Contabilidad	5. Control
6. Administración	

Taylor y Fayol son considerados los padres de la Administración Clásica o Científica, y su pensamiento ha tenido vigencia durante el siglo XX. Si bien algunos de sus planteamientos podrían ser cuestionados hoy, merecen ser estudiados y tomados en cuenta. El concepto estratégico, como tal, no estuvo presente en sus teorías.

W. EDWARDS DEMING (1900 – 1993)

Padre de la denominada Gerencia de la Calidad Total (*Total Quality Management* - TQM) y reconocido por ser un facilitador de la reconstrucción industrial de Japón, ayudó en la toma de conciencia de la necesidad de aplicar la calidad total en la organización, o sea, el buen uso y máximo aprovechamiento de los recursos.

Es el primero en proponer un cambio importante de la Administración Clásica al mover el enfoque tradicional de la administración por funciones a uno orientado a los procesos, para así

obtener una mayor productividad. La aplicación de la filosofía de la calidad, relacionada con la orientación hacia el cliente, el perfeccionamiento y mejoramiento continuo, el trabajo en equipo, y el dar importancia al empleado como individuo y por sus contribuciones, entre otros; ha sido utilizada por muchos países y organizaciones con muy buenos resultados.

Deming, con su conocida reacción en cadena del mejoramiento de procesos, marcó un hito en la gestión de la organización, al tener efectos multiplicadores rápidos para adquirir la ansiada competitividad organizacional; como se muestra en la Tabla 2.3.

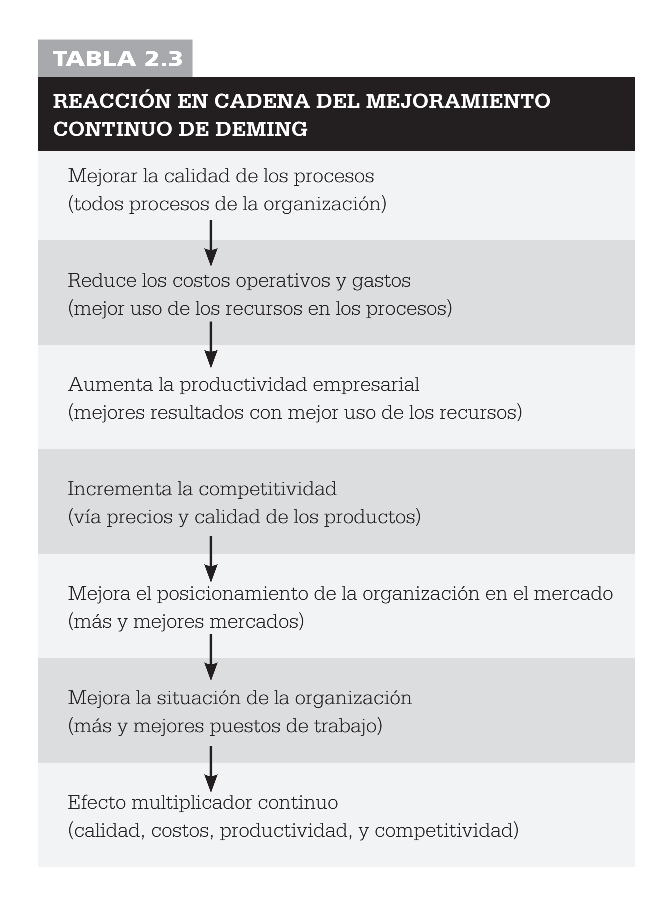


TABLA 2.3

REACCIÓN EN CADENA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DE DEMING
Mejorar la calidad de los procesos (todos procesos de la organización)
Reduce los costos operativos y gastos (mejor uso de los recursos en los procesos)
Aumenta la productividad empresarial (mejores resultados con mejor uso de los recursos)
Incrementa la competitividad (vía precios y calidad de los productos)
Mejora el posicionamiento de la organización en el mercado (más y mejores mercados)
Mejora la situación de la organización (más y mejores puestos de trabajo)
Efecto multiplicador continuo (calidad, costos, productividad, y competitividad)

Deming aprende de Walter Shewhart el control estadístico para corregir las variaciones productivas, y lo aplica al control de calidad de los procesos productivos para lograr su mejoramiento continuo. El mejoramiento continuo tiene su base en el ciclo, propuesto por Shewhart, (PHEA) de cuatro fases: planear, hacer, evaluar, actuar (*Plan, Do, Check, Act* – ciclo PDCA), el cual se refiere a la incesante mejora continua de los procesos: planear una mejora del proceso; hacer incesante esta mejora del proceso; evaluar los resultados obtenidos con la mejora y asimilar las lecciones aprendidas; y actuar adoptando e implementando el cambio (Figura 2.2).

Este ciclo puede ayudar a la gerencia en la edificación y ejecución de planes que reduzcan la diferencia entre las necesidades del cliente y lo que el proceso está produciendo.

Se desarrolla un plan (planificar); este se prueba en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer); se supervisan sus efectos (estudiar); y se hacen las mejoras apropiadas al proceso (actuar). Estas mejoras, llamadas medidas preventivas, pueden conducir a un plan nuevo o revisado, o a modificaciones del proceso. Así, el ciclo PHEA disminuye constantemente la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso actual. Usar el ciclo constantemente es la base de la filosofía del Kaizen, en Japón.

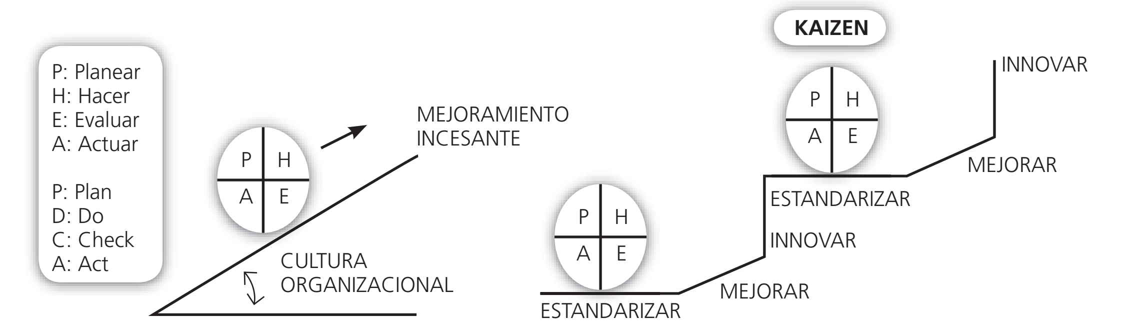


FIGURA 2.2. *El ciclo PHEA (PDCA) de Shewhart*

Deming es invitado a Japón en 1950, por Kaouro Ishikawa, presidente de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), y se convierte en asesor de diversas compañías japonesas en la aplicación de la calidad total. En 1951, la JUSE instituyó el Premio Anual Deming de la Calidad, para las organizaciones que alcancen importantes logros en la calidad y confiabilidad del producto.

La adopción de la *calidad total* fue un factor esencial en el resultado de la conversión del Japón en una potencia mundial en tan sólo 30 años. A partir de 1980, las empresas americanas comienzan a mostrar interés en la filosofía de Deming (1989), movidas por el programa *If Japan Can, Why Can´t We?,* presentado en una de las cadenas de televisión más importantes de EE.UU.

La filosofía de Deming se basa en los 14 puntos de la buena administración, en la alerta a los gerentes sobre las 7 enfermedades mortales y los obstáculos a la buena administración, y en el uso de las 7 herramientas para el control y mejoramiento de los procesos.

Los 14 puntos de la buena administración

1. Generar constancia de propósito en mejorar los productos y los servicios para ser competitivos.
2. Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante.
3. No depender más en inspecciones masivas, usar estadísticas con base en muestras.
4. Reducir el número de proveedores y las compras con base en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir la capacitación y el entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo y la supervisión del mejoramiento.

8. Desterrar los temores, trabajar eficientemente.
9. Mejorar la comunicación y derribar las barreras que existen entre las áreas de la organización.
10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral y mejorar la productividad.
11. Eliminar la administración numérica, mejorar incesantemente.
12. Derribar las barreras que impidan sentirse orgulloso de hacer bien su trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Las 7 enfermedades mortales frente a las que un gerente debe estar alerta

1. Falta de constancia de propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluación del desempeño, calificación por méritos, o revisión anual del desempeño.
4. Movilidad de la alta gerencia.
5. Manejar una compañía basándose sólo en cifras visibles.
6. Costos médicos y de ausentismo excesivos.
7. Costos excesivos en garantías fomentadas por abogados que trabajan sobre la base de honorarios.

Los obstáculos a la buena administración

1. Descuidar el planeamiento de largo plazo y la transformación progresiva.
2. El supuesto que resolviendo los problemas tecnológicos y automatizando el proceso con nueva maquinaria se transformará la industria.
3. “Nuestros problemas son diferentes”, como excusa.
4. Obsolescencia de las escuelas de administración, con enseñanza teórica y con sesgos a ciertas áreas de la organización.
5. Confiarse en los departamentos de control de calidad, la calidad pertenece y es responsabilidad de todos en la organización.
6. Responsabilizar a la fuerza laboral por los problemas.
7. Calidad basada en inspección, nunca mejorará la calidad.
8. Falsas partidas que ofrecen un consuelo temporal.
9. Activos y computadores subutilizados con datos nunca usados y con personal no entrenado.
10. Cumplir las especificaciones no es suficiente si la productividad no mejora.

11. Pruebas inadecuadas de los prototipos en laboratorios o con simulaciones pueden resultar un problema en la producción real.

12. "Los asesores tienen que conocer primero nuestra empresa", pueden llegar a conocerlas, no a mejorarlas.

Las 7 herramientas útiles (Figura 2.3) usadas para el control y mejoramiento de los procesos son las siguientes:

1. **Diagrama de flujo.** Ayuda a visualizar y comprender un proceso.
2. **Gráfica de control.** Mide la calidad del proceso detectando variaciones (problemas).
3. **Diagrama de causa - efecto.** Determina las posibles causas de un problema.
4. **Diagrama de Pareto.** Agrupa los problemas por su importancia.
5. **Histograma.** Presenta la frecuencia de repetición de los problemas.
6. **Diagrama de tendencia.** Permite ver variaciones de una variable (problema) con relación al tiempo.
7. **Diagrama de dispersión.** Permite ver la correlación entre dos variables.

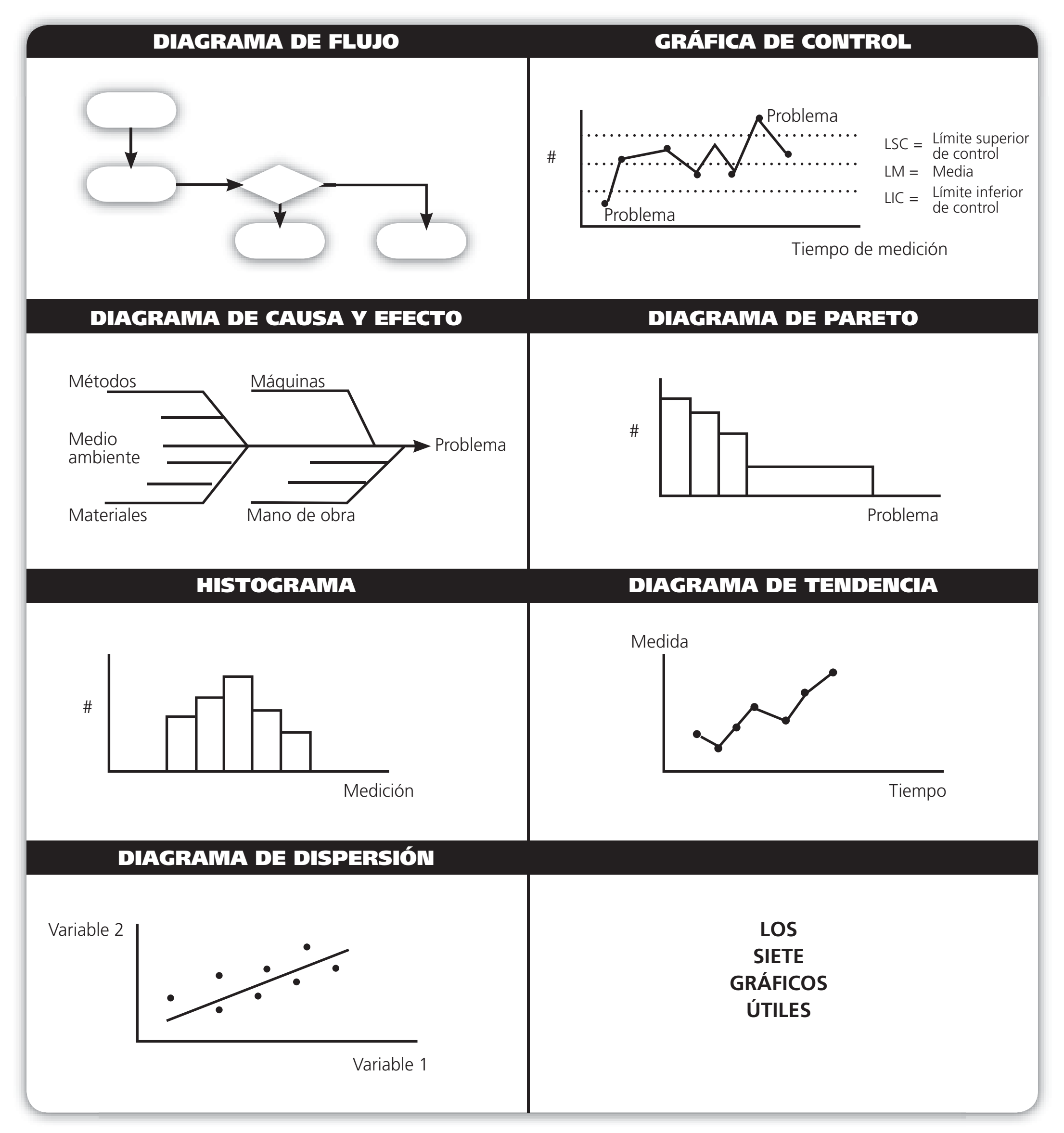
Deming tampoco hace un uso explícito del término estrategia, a pesar de que muchos denominan la estrategia de la calidad total para referirse a su aplicación en el mejoramiento de los procesos. Más adelante, en el capítulo 7, se revisarán las llamadas estrategias internas, entre las cuales está la de calidad total, conocida ahora como TQM, para indicar aquellas acciones de relevancia gerencial que se necesitarán, muchas veces, antes de implementar las estrategias externas. Deming junto con Joseph Juran y Philip Crosby son conocidos como los padres de la calidad total.

PETER F. DRUCKER (1909 - 2005)

Es el primer autor en usar términos relacionados a estrategia en el mundo de los negocios. Su aporte más importante se encuentra en su libro *The practice of management* (1954). Drucker mencionó, hace más de 50 años, que el gerente del futuro deberá considerar los siguientes aspectos:

1. Administrar con objetivos.
2. Asumir riesgos y tener horizontes de tiempos más largos. Tomar decisiones asumiendo riesgos.
3. Tomar decisiones estratégicas.
4. Conformar un equipo integrado por personas que midan su desempeño.
5. Saber comunicar la información en forma clara y rápida, motivando a las personas para obtener una participación responsable.
6. Mirar el negocio integralmente.
7. Ser capaz de relacionar sus productos e industria al entorno.

La contribución de Drucker a la Administración ha sido monumental, y su producción literaria abundante amerita ser leída.



Fuente: *Deming (1989)*

FIGURA 2.3. *Las siete herramientas útiles de Deming*

IGOR ANSOFF (1918 - 2002)

Fue uno de los primeros pensadores en reconocer la necesidad del concepto de gerencia estratégica. Publicó varios libros, entre ellos: *Estrategia corporativa* (1965), *Gerencia estratégica* (1979), e *Implantando la gerencia estratégica* (1984 y 1990).

En *Estrategia corporativa* (1965), Ansoff explora la necesidad que los gerentes corporativos se preparen para el futuro anticipándose a los cambios en el entorno y transmite los siguientes mensajes:

1. No existe fórmula de éxito universal.
2. La variable conductora que dicta la estrategia para una empresa es el nivel de turbulencia de su entorno.
3. El éxito de una empresa no puede ser optimizado a menos que la agresividad de su estrategia esté alineada con la turbulencia de su entorno.
4. El éxito de una empresa no puede ser optimizado a menos que las capacidades de la gerencia estén alineadas con el entorno.
5. Las variables claves de capacidades internas que determinan el éxito de una empresa son: cognitivas, psicológicas, sociológicas, políticas, y antropológicas.

En *Gerencia estratégica* (1979), Ansoff amplía el planeamiento estratégico a un proceso multidisciplinario al que se suman dinámicas individuales y de grupo, procesos políticos, y la cultura organizacional.

Ansoff (1965) propuso una matriz cuyos ejes son los productos, actuales y nuevos, así como los mercados, actuales y nuevos, para describir estrategias alternativas de crecimiento (Figura 2.4).

PRODUCTOS

MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO PRODUCTOS
NUEVOS	DESARROLLO MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

FIGURA 2.4. *La matriz de Ansoff*

Al considerar formas de crecimiento por medio de productos actuales y nuevos, en mercados actuales y nuevos, la matriz de Ansoff describe cuatro posibles estrategias de crecimiento mercado/producto.

1. **Penetración en el mercado.** La empresa busca lograr el crecimiento con los productos existentes en sus segmentos actuales del mercado, para aumentar su participación.

   Esta estrategia es la menos riesgosa ya que apalanca muchos de los recursos y capacidades existentes en la empresa. En un mercado en crecimiento, con simplemente mantener la participación se producirá el crecimiento, y existirán oportunidades para

aumentar la participación en el mercado si los competidores alcanzan sus límites de capacidad. Sin embargo, la penetración del mercado tiene límites, y una vez que el mercado se acerca a la saturación se debe seguir otra estrategia para que la empresa continúe creciendo.

2. **Desarrollo de mercados.** La empresa busca el crecimiento colocando sus productos en nuevos mercado.

   Las opciones de desarrollo de mercado incluyen la persecución de segmentos de mercado nuevos o en regiones geográficas adicionales. El desarrollo de nuevos mercados, para el producto, puede ser una estrategia buena si las competencias distintivas de la empresa están más relacionadas al producto específico que a su experiencia con un segmento específico del mercado. Debido a que la empresa se está expandiendo a un mercado nuevo, típicamente una estrategia de desarrollo de mercado tiene más riesgo que una estrategia de penetración en el mercado.

3. **Desarrollo de productos.** Las empresas desarrollan nuevos productos para sus segmentos actuales del mercado.

   Esta estrategia puede ser apropiada si las fortalezas de la empresa están relacionadas con sus clientes específicos, en lugar del propio producto específico. En esta situación, puede apalancar sus fortalezas desarrollando nuevos productos para sus clientes actuales. Similar al caso de desarrollo de mercados, el desarrollo de productos conlleva más riesgo que simplemente intentar aumentar la participación en el mercado.

4. **Diversificación.** La empresa crece diversificándose en nuevos negocios, por medio del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

   Es la más riesgosa de las cuatro estrategias de crecimiento desde que requiere ambos, desarrollo de productos y de mercados; lo que puede estar fuera del alcance de las competencias distintivas de la empresa. De hecho, este cuadrante de la matriz es referido por algunos como la *celda del suicidio*. Sin embargo, la diversificación puede ser una opción razonable si el riesgo alto es compensado por la oportunidad de una alta tasa de rentabilidad. Otras ventajas de diversificación incluyen el potencial para ganar una posición establecida en una industria atractiva y la reducción de riesgo del portafolio de negocios global.

WARREN BENNIS (1925 -)

Es el académico más connotado en el tema de liderazgo. Establece que las condiciones *sine qua non* para desarrollar un proceso estratégico son el liderazgo y la cultura organizacional.

Bennis es profesor distinguido de Administración de Negocios en la University of Southern California y autor de libros como *On becoming a leader*, *Why leaders can´t lead*, y el más importante *Leaders: the strategies for taking charge* (1985) en el que enuncia las 4 competencias vitales que poseen los líderes, estas son:

1. Administran la atención y el compromiso.
2. Administran la información y son excelentes comunicadores.
3. Administran la confianza.
4. Administran a sí mismos.

CHRIS ARGYRIS (1923 -)

Investigador y escritor, cuyo principal aporte corresponde al desarrollo y definición del aprendizaje organizacional en el desarrollo de las organizaciones. El trabajo de Argyris ha influenciado el pensamiento sobre la relación entre las personas y la organización, el aprendizaje organizacional, y la investigación de la acción.

Desde 1971, es profesor de la cátedra Conant de Educación y comportamiento organizacional, en la Harvard Business School. Inicialmente exploró el impacto de las estructuras de las organizaciones formales, los sistemas de control, y la gerencia de individuos (cómo responden y se adaptan a ellos). Esta investigación resultó en los libros *Personality and organizations* (1957) e *Integrating the individual and the organization* (1964).

Luego, se enfocó en el cambio organizacional, en particular, explorando el comportamiento de ejecutivos de alto nivel en las organizaciones, y publicó *Interpersonal competence and organizational effectiveness* (1962) y *Organization and innovation* (1965).

Su labor principal de investigación y desarrollo de teoría la ha realizado en gran medida con Donald Schön, alrededor del aprendizaje individual y organizacional. Se interesan por el grado en que el razonamiento humano, y no sólo el comportamiento, puede convertirse en la base para el diagnóstico y la acción. A partir de ello, publica los libros *Theory in practice* (1974), *Organizational learning: a theory of action perspective* (1978), y *Organizational learning II* (1996). Este pensamiento también ha sido desarrollado en sus libros *Overcoming organizational defenses* (1990) y *Knowledge for action* (1993), como lo presenta Smith (2001).

CHARLES HANDY (1932 -)

Filosofo social y erudito en gerencia. Posee el don de anticipar las formas en que la sociedad y las instituciones están cambiando. Es uno de los primeros que predijo el *downsizing* masivo de las organizaciones y la aparición de los profesionales autoempleados. Ayudó en la puesta en marcha de la London Business School, en 1967. Ha escrito muchos de los libros con mayor influencia sobre gerencia, como: *Understanding Organizations* (1976), *The Future Of Work* (1985), *Gods Of Management* (1986), *Understanding Voluntary Organizations* (1988), *The Making of* Managers (1988), *The Age Of Unreason* (1989), *Inside Organizations: 21 Ideas For Managers* (1990), *Waiting For The Mountain To Move* (1991), *The Empty Raincoat* (1994) – su libro más importante, *Beyond Certainty* (1995), *The Hungry Spirit* (1997), *The Elephant And The Flea* (2002).

HENRY MINTZBERG (1939 -)

Profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios gerenciales en la Universidad de McGill, Montreal, Canadá, y profesor visitante de INSEAD, la escuela de negocios más importante de Francia. Sus principales aportes están relacionados con el trabajo gerencial, la formación de estrategias y las formas de organizarse, los cuales se pueden encontrar en sus libros: *The Nature of Managerial Work* (1973), *The Structuring of Organizations* (1979), *Structures in Fives: Designing Effective Organizations* (1983), *Power In and Around Organizations* (1983), *Mintzberg On Management: Inside our Strange World of Organizations* (1989), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (1991), *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994), *Strategy Safari* (1999).

Mintzberg ganó, en 1975, el Premio McKinsey al mejor artículo del año por "The Manager´s Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review (Julio - Agosto 1975), en el que describe y detalla el trabajo del administrador en términos de diez roles o conjuntos de comportamientos organizados, que son:

I. Funciones interpersonales:

1. Cabeza de la organización.

2. Rol del líder motivador y creador de ambiente.

3. Enlace para contactos fuera de la organización.

II. Funciones de información:

4. Rol de monitor de información relevante y útil.

5. Diseminador de información.

6. Interlocutor, portavoz de la empresa con el entorno.

III. Funciones de decisión:

7. Rol emprendedor del cambio, adaptándose al entorno.

8. Manejador del cambio y de la crisis.

9. Asignador de recursos.

10. Negociador con individuos y organizaciones.

Otro aporte importante de Mintzberg se encuentra en *The structuring of organizations* (1979), que trata sobre la formación de estrategias y las formas de organizarse, y donde define cinco tipos de organizaciones:

1. Estructura simple (organización emprendedora).

2. Maquinaria burocrática (organización máquina).

3. Burocrática profesional (organización profesional).

4. Divisional (organización diversificada).

5. *Ad hoc* (organización innovadora).

A estas estructuras se incrementan las organizaciones misionera y política siendo siete las estructuras propuestas por Mintzberg.

TOM PETERS (1942 -)

Semiacadémico que ha tenido éxito con sus libros sobre excelencia. Aporta, con Robert H. Waterman Jr., el esquema de las siete S, siete factores que se deben combinar y equilibrar para que una organización opere, se adapte al cambio, y pueda triunfar (Tabla 2.4). Según estos autores todas las S son igualmente importantes, a pesar de que muchos autores han polemizado sobre sus priorizaciones.

TABLA 2.4

CONTRIBUCIÓN DE TOM PETERS		
	Las 7 S	
Strategy	=	Estrategias
Structure	=	Estructuras
Systems	=	Sistemas
Staff	=	Gerentes
Style	=	Estilos
Shared Values	=	Valores compartidos
Skills	=	Habilidades

ROSABETH MOSS KANTER (1943 -)

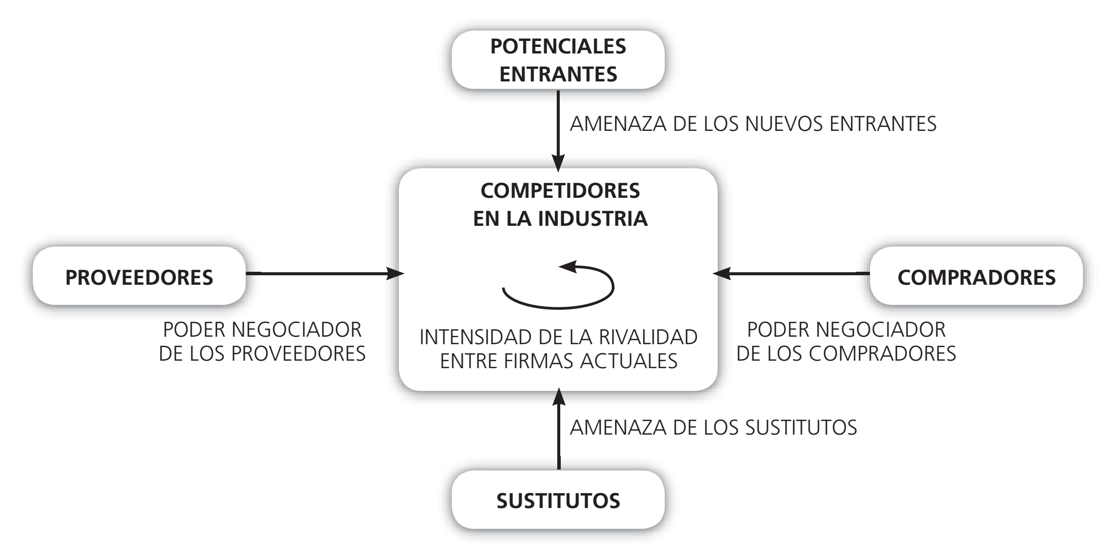
Profesora de Administración de Negocios en la Harvard Business School, autora de varios libros, entre ellos: *When giants learn to dance* (1989), en que detalla cómo las organizaciones deben convertirse en atletas entrenados y saludables que trabajan como un equipo. Uno de sus principales aportes es el de las siete habilidades y sensibilidades que los gerentes deben poseer, que se enumeran a continuación:

1. Aprender a operar sin el temor de la jerarquía.
2. Aprender a competir.
3. Operar con los más altos estándares éticos.
4. Poseer una dosis de humildad.
5. Desarrollar un enfoque de procesos.
6. Ser multifacético y ambidiestro.
7. Administrar por resultados.

MICHAEL E. PORTER (1947 -)

Autoridad líder en estrategia competitiva, competitividad, y desarrollo económico de naciones, estados, y regiones. Ostenta el más alto reconocimiento profesional que puede ser otorgado a un miembro del profesorado de Harvard: Bishop William Lawrence University Professor.

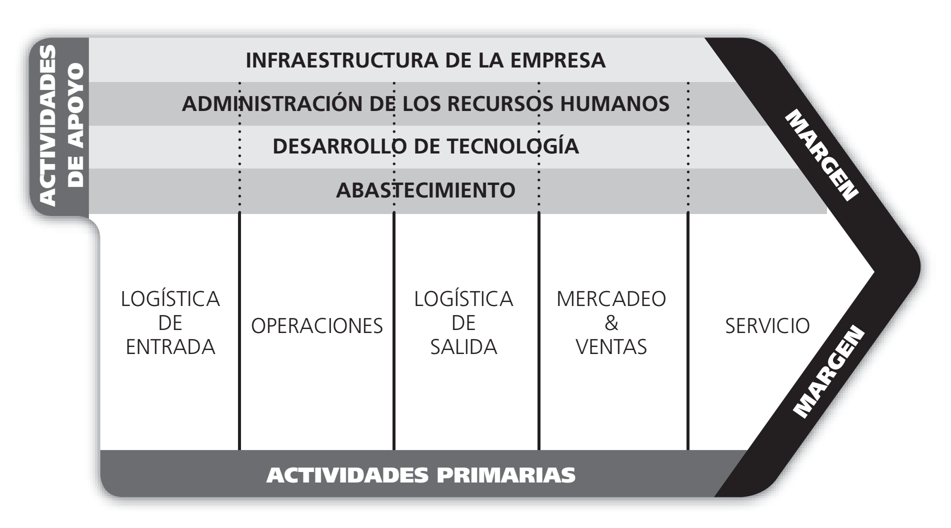
En su primer libro, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (1980), estudia la competencia y sus implicancias para la estrategia de la organización, y presenta el modelo de las 5 fuerzas competitivas que constituyen la estructura del sector industrial, que permite realizar –en el análisis externo– el análisis específico de la estructura y atractividad del sector industrial (Figura 2.5).



Tomado de Porter (1990)

FIGURA 2.5. *Las fuerzas que conducen la competencia en la industria. Modelo de las 5 fuerzas competitivas*

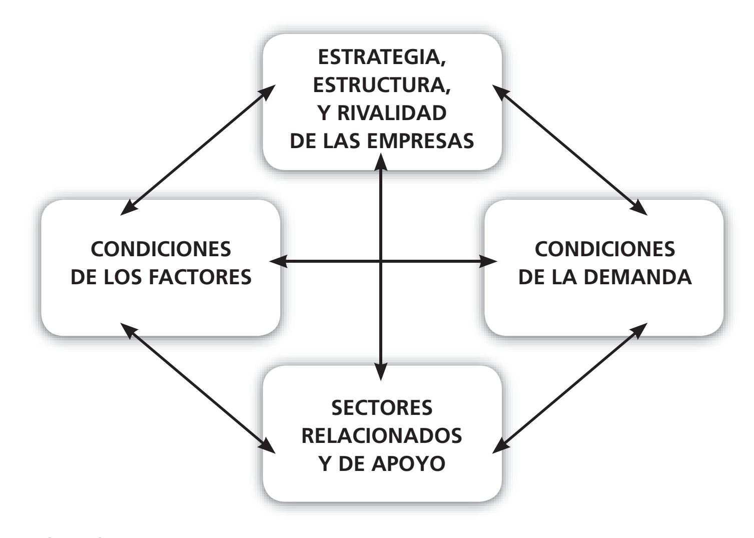
En su segundo libro de estrategia, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (1985), Porter describe cómo una empresa gana ventaja sobre sus rivales al introducir una nueva forma de entender lo que hace por medio del concepto de la cadena de valor, compuesta por actividades que relacionadas unas con otras representan los bloques elementales que construyen la ventaja competitiva, y propone que las estrategias genéricas tienen el propósito de captar y sostener la ventaja competitiva (Figura 2.6).



Tomado de Porter (1985)

FIGURA 2.6. *Ventajas competitivas - Cadena de valor*

En un tercer libro *The competitive advantage of nations* (1990), Porter explora la competitividad de las naciones, regiones, ciudades, y su desarrollo económico. Define que la prosperidad de las naciones depende de su competitividad, la cual tiene base en su productividad; y plantea que esta prosperidad no es heredada, sino creada por elecciones estratégicas que se expresan en el modelo del diamante (Figura 2.7).



Tomado de Porter (1990)

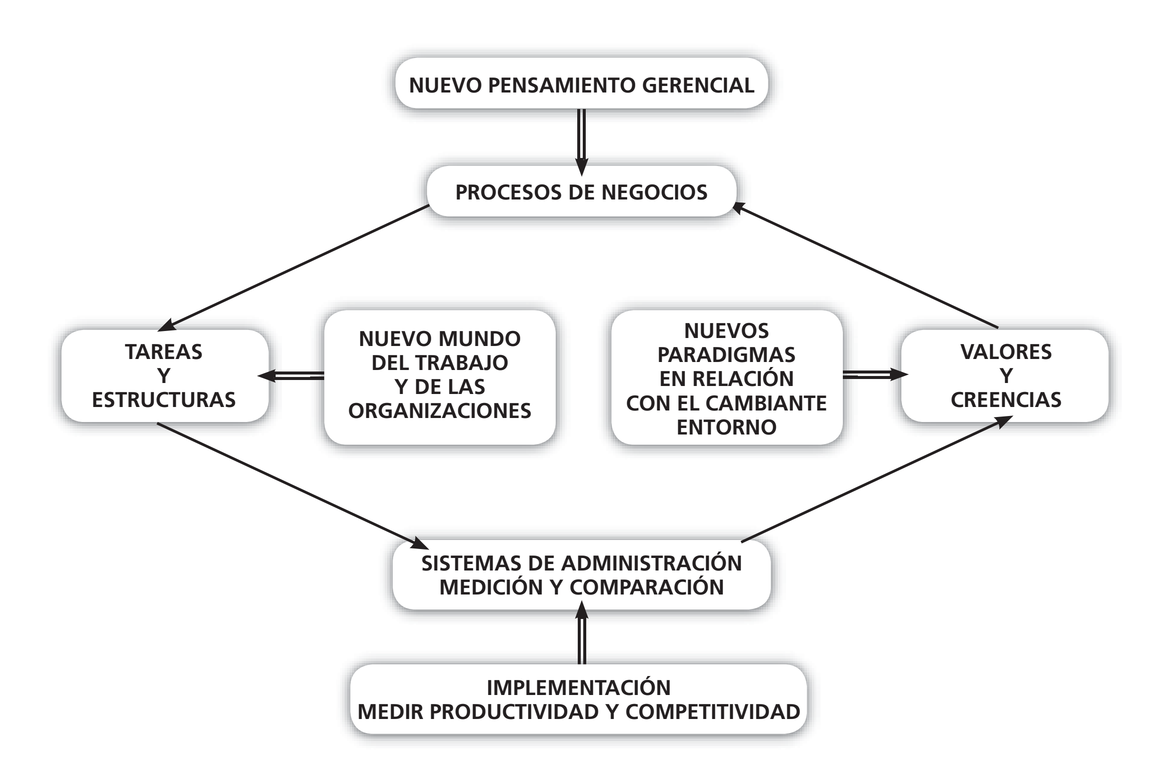
FIGURA 2.7. *Los determinantes de la ventaja nacional*
Competitividad de las naciones - Modelo del diamante

En un cuarto libro, *On competition* (2002), da énfasis a la formación de cúmulos (*clusters*) para competir; que son hoy una poderosa estrategia basada en la alianza de una serie de participantes en la industria, y que Porter considera como una nueva agenda para organizaciones, instituciones, y gobiernos.

MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY

Estos autores publicaron, en 1993, el libro *Reengineering The Corporation,* en el que definen la reingeniería como el concepto más moderno en gerencia para hacer mucho más competitivas a las organizaciones. No mejorar los procesos, rediseñarlos.

Hammer y Champy plantean el rediseño radical del proceso que implica comenzar de nuevo, repensar los aspectos y características principales del negocio para lograr la mejora dramática en medidas de desempeño críticas, como: costos, calidad, servicio, y velocidad. Para ello, plantean como apoyo el proceso del *Diamante del sistema de negocios* (Figura 2.8).



Adaptado de Hammer y Champy (1993)

FIGURA 2.8. *Diamante del sistema de negocios*

En este diamante se unen el nuevo pensamiento gerencial en los procesos del negocio; una nueva forma de estructurar la organización y de diseñar las tareas en estos procesos; la necesidad de medir en ellos la productividad y compararse con la competencia u otras empresas de calidad mundial (*benchmarking*); y el cambio de actitud gerencial y de los paradigmas tan arraigados en la forma de manejar las organizaciones en el mundo occidental. El compendio de ideas se relaciona con el funcionamiento de la empresa, influenciada por factores externos no controlables, así como factores internos controlables, resultado de la influencia macroeconómica (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos), y de la microeconómica (factores de producción, producto, proceso, planta, y trabajo). El funcionamiento debe estar orientado a sacar provecho de las oportunidades y neutralizar o evitar las amenazas, así como optimizar el uso de los factores internos, para incrementar la productividad. Destaca el uso de la tecnología de la información como elemento facilitador, para implementar los cambios dramáticos de *downsizing*, *rightsizing*, *turnaround* a la reingeniería.

ARIE DE GEUS (1930 -)

Alto ejecutivo del Grupo Royal Dutch Schell a quien se le acredita el origen del concepto de la *Organización que aprende (Learning Organization)*.

Durante los últimos 8 años, de un total de 38 que estuvo en el Grupo Royal Dutch Shell, ocupó el cargo de Gerente de Planeamiento.

Arie de Geus escribió el libro *The living company* (1997) en el que cuestiona si la empresa es una máquina de producir dinero o un ente viviente. Luego de estudiar diversas empresas, desde aquellas cuyo tiempo de vida promedio era menor de 50 años hasta las longevas, que existen y se mantienen en los negocios por más de 200 años, sostiene que aquellas que han tenido larga vida lo han logrado por ser un ente viviente, resaltando los siguientes hábitos:

1. Fueron sensibles, adaptables al entorno, y aprendieron.
2. Tuvieron cohesión y un fuerte sentido de identidad.
3. Fueron tolerantes y supieron establecer relaciones.
4. Manejaron conservadoramente sus finanzas, su crecimiento y evolución.

GARY HAMEL (1954 -)

Profesor visitante de Gerencia Estratégica e Internacional en la London Business School. Es autor de los conceptos de competencias distintivas (*core competence*), innovación estratégica (*strategic innovation*) intención estratégica (*strategic intent*), prospectiva de la industria (*industry foresight*), y revolución de la industria (*industry revolution*), temas tratados en su libro más importante y el más vendido en la historia de la administración, *Competing for the future* (1994) escrito junto con C. K. Prahalad.

Hamel transmite un mensaje muy claro cuando indica que hay que administrar fuera de las fronteras, pues lo que se ha hecho siempre es que: "El acto de administrar ha tenido lugar dentro de las fronteras de la empresa y sus tradiciones, de las convenciones de la industria, de

la autoridad investida, del contexto nacional, de la especialización funcional, de la factibilidad demostrada, de las reglas, los números y los libros. Hoy las fronteras han desaparecido, el juego ha cambiado y los libros clásicos están fuera de moda".

Hamel indica que se deben considerar seis aspectos:

1. Las cambiantes fronteras de la autoridad.
2. Las confusas fronteras del control.
3. Las cambiantes fronteras de la lealtad y la afiliación.
4. Más allá de las fronteras nacionales.
5. Las cambiantes fronteras entre lo físico y lo intelectual (máquinas vs. personas).
6. Las cambiantes fronteras entre el presente y el futuro.

Para tener éxito hay que reflexionar sobre las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo crear una organización que realmente viva en el futuro y pueda interpretar las decisiones de hoy en ese contexto?
2. ¿Cómo se puede desarrollar la imaginación empresarial?
3. ¿Cómo se pueden convertir a los técnicos en soñadores?
4. ¿No habrá otro remedio salvo esperar que un visionario aparezca?

ROSS A. WEBBER

Profesor de la Wharton School, University of Pennsylvania, en *Mastering Management* del Financial Times (1997), afirma que los imperativos modernos son:

1. Las antiguas verdades de la administración se están derrumbando, el crecimiento y la complejidad han minado el tradicional ascenso en tres etapas, el cual comienza con las calificaciones y conocimientos técnicos, continúa con el desarrollo de amplias aptitudes personales, y termina con el dominio del amplio espectro y la habilidad de integrar las actividades de la organización. Cada vez más, las organizaciones buscan jóvenes gerentes que adquieran estas habilidades en una más temprana etapa.
2. El eje del poder en la gerencia ha cambiado en los últimos 50 años. En el mundo, en general, la predominancia de la ingeniería y manufactura fue en los 50, el marketing fue asertivo en los 60, mientras que las finanzas ganaron mayor importancia cuando la competencia entre deuda y capital se incrementó en los inflacionarios años 70. El punto, sin embargo, no es qué función será dominante hoy: el entorno actual requiere de personas y procesos que efectivamente sinteticen estas funciones especializadas en una gerencia generalizada.
3. Un tipo de gerencia es la del generalista especializado, tal como fueron los ejecutivos que implementaron el *Turn Around* a fines de los 80, o los empresarios que *habitualmente* crean nuevas aventuras de negocios. Un modelo más feliz es el del especialista

generalizado capaz de darle vigor a una empresa miope o de estrecho panorama, con visión y liderazgo. Una efectiva gerencia general incluye la habilidad de comunicarse, de ser accesible, de alentar y responder al flujo hacia arriba de las ideas y de aportar una extraordinaria flexibilidad en el comportamiento.

4. Las habilidades creativas son vitales, así como prepararse, algunas veces, para descartar el conocimiento especializado duramente adquirido.

CORNELIS A. DE KLUYVER

Según De Kluyver (2000), en el siglo XX el pensamiento estratégico evolucionó de la perspectiva de la economía industrial a la perspectiva con base en los recursos.

La perspectiva de la economía industrial se desarrolló desde principios de 1960 hasta fines de 1980, con tres influencias del entorno como determinantes del éxito:

- Las condiciones competitivas de la industria generan un entorno competitivo para la organización, originando que ciertas estrategias sean más atractivas que otras.
- El control de los recursos estratégicos, en caso de ser similares, hace que las respuestas estratégicas entre organizaciones sean parecidas.
- Contar con recursos genera una ventaja competitiva, aun cuando, por la movilidad de los mismos, se puedan adquirir en caso de que no se cuente con ellos.

Esta perspectiva generó que el tema dominante de la estrategia, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocios, sea la selección de la industria más atractiva en la cual participar. El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un ejemplo de esta perspectiva con base en la economía industrial, en la que el éxito de una empresa es explicado por el atractivo de la industria en la que compite, y por su posición relativa en esa industria. En este modelo es crucial la habilidad para crear ventajas competitivas sostenibles sobre los competidores que, según Porter, pueden tener su base en el liderazgo en costos o en la diferenciación. Asimismo, la corporación es vista como un portafolio de negocios compuesto por unidades de negocio estratégicas que usan la matriz del Boston Consulting Group (BCG) para racionalizar su portafolio y moldear sus estrategias.

A fines de 1980, se produce el cambio en el enfoque del pensamiento estratégico trasladándose de una perspectiva que buscaba posicionar la compañía en un entorno competitivo con restricciones al desarrollo de estrategias a una perspectiva con base en los recursos y capacidades únicas de la compañía.

Este nuevo enfoque trata de desarrollar capacidades distintivas, crear portafolios alrededor de negocios centrales, y adoptar metas y procesos para enriquecer las competencias distintivas. Para ello, se busca desarrollar y nutrir aquellos recursos y capacidades que son valiosos para la dirección seleccionada para la compañía, difíciles y costosos de imitar y sustituir.

Posteriormente, por la influencia de la globalización y la tecnología, esta perspectiva es extendida a lo que hoy se conoce como la perspectiva con base en los recursos de la empresa, en la que la corporación se muestra como una colección de activos tangibles e intangibles que en

conjunto definen su *competencia distintiva.* Esta estrategia trata sobre la creación de valor por medio de la configuración y coordinación de un grupo de actividades en múltiples mercados. Alineados los recursos, la estructura, los sistemas, y los procesos para llegar a la visión, y motivados por los objetivos y metas correctos, se puede crear ventaja corporativa que justifica la existencia de la corporación como una entidad de múltiples negocios.

Recientemente se ha desarrollado una perspectiva enfocada en las competencias de la organización madre y el valor creado de la relación entre la compañía madre y sus negocios componentes. La creación de valor es el propósito fundamental de la estrategia; las compañías deben enfocarse en cómo crear valor configurando y coordinando sus actividades en múltiples mercados; y el valor de una corporación debe ser mayor que la suma de sus partes componentes.

Hoy, medidas como el valor económico añadido (EVA) y el valor para los accionistas (SVA) se usan para evaluar alternativas estratégicas. Se ha creado un nuevo marco gerencial con base en el valor (VBM) y los estrategas se enfocan en crear ventajas competitivas sostenibles por medio del valor entregado a los clientes y el valor para los accionistas. También el de control integral (*balanced scorecard*) de Kaplan y Norton ha ganado preponderancia en la evaluación estratégica.

GRANDES PENSADORES

1. Los clásicos

El pensamiento estratégico tiene sus orígenes, con enfoques diferentes, en pensadores y estrategas de distintas épocas. Los siguientes seis libros son considerados los seminales en este campo, el cual desde la segunda mitad del siglo pasado ha sido aplicado al mundo de los negocios y de las organizaciones.

- *El arte de la guerra* de Sun-Tzu (544 a C. - 496 a C.)
- *Historia de la guerra del Peloponeso* de Tucídides (460 a C. - 396 a C.)
- *Sobre el imperialismo romano* de Polibio (200 a C. - 118 a C.)
- *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo (1469 - 1527)
- *De la guerra* de Carl von Clausewitz (1780 - 1831)
- *La influencia del poder marítimo en la Historia* de Alfred Mahan (1840 - 1914)

2. Los académicos

Otros académicos, en adición a los citados individualmente, que han contribuido a la gerencia y su accionar se presentan en la siguiente lista, indicando los campos en que su contribución es aún admirada y usada.

- Alfred Chandler/Kenneth Andrews, en estrategia corporativa.
- Kenichi Ohmae, en alianzas estratégicas y otros.
- Joseph Juran/Philip Crosby, en calidad total.
- Walter Shewhart, en control estadístico.

- Rensis Likert, en cultura organizacional.
- Abraham Maslow, en motivación.
- Frederick Herzberg, en recursos humanos.
- Herbert Simon, en comportamiento gerencial.
- Elton Mayo, en relaciones humanas.
- Richard Pascale, en gerencia en el límite y la gerencia en Japón.
- Max Weber, en sociología religiosa.
- Theodore Levitt/Philip Kotler, en marketing.
- Robert Kaplan, en la nueva contabilidad basada en actividades (ABC) y el tablero de control integral (*balanced scorecard*).
- Richard Schonberger, en la administración de la producción y cadenas de suministro en Japón.
- Richard Rumelt, en pruebas estratégicas.
- Alvin Toffler, en la visión futura del mundo.
- Peter Senge, en las cinco disciplinas de la organización inteligente.
- Stephen Covey, en los hábitos de las personas exitosas.
- Ken Blanchard, en la gerencia eficaz y rápida.

3. Los empresarios

Como los personajes citados, muchos empresarios exitosos han contribuido al mundo de la administración con sus experiencias, los más destacados son:

- Alfred Sloan, de General Motors Corporation.
- Lee Iaccoca, de Ford Motor Company y Chrysler Corporation.
- Jack Welch, de General Electric.
- Michael Dell, de Dell Computer.
- Bill Gates, de Microsoft Corporation.
- Jeff Bezos, de Amazon.com.
- Steven Jobs y Steve Woznick, de Apple Computer Corporation.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Alfred Chandler, Chris Argyris, y Kenneth Andrews de la Harvard Business School, en 1962, son los primeros en tratar sobre estrategia empresarial, y la definen como el elemento que determina las metas y objetivos básicos de largo plazo de una organización, y la adopción de cursos de acción, acompañada de la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Igor Ansoff (1965) presenta una nueva perspectiva y define estrategia como las formas de crecimiento con que una organización cuenta en términos del alcance de la relación producto - mercado. La descripción de cómo lograr ventajas competitivas, vistas como algo único para los clientes, y desarrollar sinergia entre los entes internos y externos de la organización servirá para desarrollar mejores productos para los clientes.

Kenneth Andrews (1969) define estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas generales, y planes para lograr estas metas, que son formulados definiendo en qué negocio está o debería estar la organización, y el tipo de compañía que es o debería ser, poniendo atención a los estados financieros de la organización.

Hofer y Schendel (1978) contribuyen a la definición de estrategia incluyendo el alcance geográfico, pues para esa época las exportaciones se convierten en un tema importante. También distinguen tres niveles en la organización, el *corporativo,* el de la *unidad de negocios estratégica*, y el funcional, en cada uno de los cuales se debe formular estrategias, asignar recursos, lograr competencias distintivas, ventaja competitiva y, en conjunto, lograr sinergia.

Henry Mintzberg (1987) define estrategia como un patrón proveniente del flujo de decisiones que ocurren en el tiempo. Mintzberg compara a los estrategas con los artesanos que crean por arte; en su metáfora, el gerente crea la estrategia al igual que el artesano mientras ejecuta acciones, se inspira e improvisa con pensamiento estratégico en un proceso de constante adaptación. Mintzberg (1990) distingue entre estrategia deliberada, emergente, y realizada.

Michael Porter (1990) describe la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige distinguirse: "Finalmente, todas las diferencias entre compañías en costo o precio se derivan de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender, y distribuir sus productos". La diferenciación surge de la elección de actividades y de cómo son ejecutadas. La esencia de la estrategia radica en elegir la ejecución de actividades de forma diferente a los competidores para brindar una propuesta de valor único. Una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades, cada una de las cuales refuerza a la otra.

ESCUELAS DE ESTRATEGIA

Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998) hacen un magnífico análisis de las diferentes escuelas o corrientes del pensamiento estratégico, enfatizando el principio de enunciado de la estrategia (Figura 2.9).

Tomado de Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998)

FIGURA 2.9. *Las escuelas de estrategia*

Las tres primeras escuelas: Diseño, Planeamiento, y Posicionamiento son de naturaleza prescriptiva y fundamentadas en cómo las estrategias deben ser formuladas. Las seis escuelas que siguen, enfatizan los aspectos específicos del proceso de la formación de la estrategia y se preocupan menos en prescribir un comportamiento estratégico ideal. La última escuela, que se dice combina todas las otras, agrupa en diferentes etapas el proceso de hacer las estrategias, sus contenidos, las estructuras de la organización, y sus contextos.

En este libro se desarrollará un enfoque influenciado por la escuela del Diseño, donde se entiende a la estrategia como un proceso de concepción deliberada, con pasos ordenados que van delineando la generación de las estrategias más adecuadas para el cumplimiento de la visión de la organización.

RESUMEN EJECUTIVO

Este capítulo resume la evolución del pensamiento estratégico en el siglo XX a través de la recopilación de los principales aportes de importantes pensadores.

El estudio de la estrategia en las organizaciones se inicia milenios atrás con Sun Tzu y obtiene su mayor contribución con Carl von Clausewitz cuyos aportes han sido fundamentales en el desarrollo del pensamiento y accionar estratégico, que deberían ser estudiados por todos los que pretendan especializarse en este crucial aspecto de las organizaciones cuya relevancia es mayor aun en la actualidad, en esta economía globalizada altamente competitiva. Existen otros trabajos pioneros como los de Tucídides y Polibio, así como la influencia de Alfred Mahan en los aspectos marítimos, de Nicolás Maquiavelo en los aspectos políticos. Existen otros trabajos pioneros como los de Otto von Bismarck en la diplomacia, la de otros militares como los mariscales franceses Ferdinand Foch y Joseph Joffre, y el del suizo barón Antoine-Henri de Jomini, entre otros.

Se parte de la Administración científica, que tuvo como padres a F. Winslow Taylor y H. Fayol. Luego aparecen W. E. Deming y los gurús de la Calidad Total, J. Juran y P. Crosby, quienes a mediados de siglo pasado originaron el cambio más importante en la administración, convirtiéndose en los promotores del éxito japonés y de los países del sudeste asiático. Posteriormente, surge la Administración estratégica Empresarial en los años 60, y termina el siglo con otro importante cambio en la administración con M. Hammer y J. Champy creadores del concepto de la reingeniería, en la búsqueda de hacer más competitivas a las organizaciones. Se concluye con el mensaje de los imperativos modernos de R. Webber y la evolución de la estrategia desde una perspectiva de la economía industrial a una en base a recursos de acuerdo con De Kluyver.

A. Chandler inicia la evolución del concepto de estrategia en los negocios, y presenta la primera definición moderna de estrategia empresarial. M. Porter presenta una serie de modelos para el país, el sector, y la empresa, hasta lo más reciente, al describir conceptos de estrategia. Los extraordinarios aportes de G. Hammel y C. K. Prahalad han tenido gran influencia en el pensamiento estratégico moderno. Finalmente, se presenta una propuesta de clasificación de escuelas de estrategia de H. Mintzberg.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Administración científica
- Administración estratégica empresarial
- Aprendizaje organizacional (Organizational learning)
- Cadena de valor
- Calidad total
- Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)
- Competencias distintivas (Core competences)
- Tablero de control integral (Balanced scorecard)
- Diamante de la ventaja competitiva de las naciones
- Esquema de las 7 S (eses)
- Estrategia empresarial
- Estrategias genéricas
- Gerencia de calidad total (TQM)
- Innovación estratégica (Strategic innovation)
- Intención estratégica (Strategic intent)
- Modelo de las 5 fuerzas competitivas
- Organización que aprende (Learning organization)
- Prospectiva de la industria (Industry foresight)
- Reingeniería de procesos (BPR)
- Revolución de la industria (Industry revolution)
- Ventaja competitiva

TEMAS DE DISCUSIÓN

- El concepto de estrategia empresarial.
- La Administración científica y la Administración estratégica.
- La calidad total y la reingeniería de procesos.
- La perspectiva de la economía industrial y la perspectiva con base en los recursos.
- Los postulados de un gran pensador clásico.
- Los postulados de un gran pensador académico.
- Los postulados de un gran empresario.
- Las 5 etapas para el mejoramiento del trabajo de Frederick Taylor.
- Los 14 principios de administración de Henri Fayol.
- Los 14 puntos de la buena administración de W. Edwards Deming.
- Las características del gerente del futuro de Peter Drucker.
- El pensamiento estratégico de Igor Ansoff.
- Las 4 competencias vitales de los líderes de Warren Bennis.
- El aprendizaje organizacional de Chris Argyris.

- El pensamiento estratégico de Charles Handy.
- Las 10 funciones del administrador de Henry Mintzberg.
- Las 7 configuraciones de la organización de Henry Mintzberg.
- El esquema de las 7 S de Tom Peters.
- Las 7 habilidades y sensibilidades de los gerentes de Rosabeth Moss Kanter.

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Evaluar la influencia de Sun Tzu en la estrategia organizacional.

EJERCICIO 2

Evaluar la influencia de Clausewitz en la estrategia organizacional.

EJERCICIO 3

Evaluar la influencia de Mahan en la estrategia de los países.

REFERENCIAS

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion.* New York: McGraw-Hill.

Andrews, K. R. (1969). *The Concept Of Corporate Strategy.* New York: Richard D. Inwin.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper & Row.

De Kluyver, C. (2000). *Strategic Thinking: An Executive Perspective.* New Jersey: Prentice Hall.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.* Madrid, España; Ediciones Díaz de Santos.

Dickson, T., & Bickerstaffe, G. (Eds.). (1997). *Financial Times. Mastering Management*. London: Pitman Publishing.

Drucker, P. (1954). *The Practice Of Management*. New York: Harper & Row.

Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle Et Generale: Prevoyance, Organisation, Commandment, Controle*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, *(10),* 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.

Hammel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing For The Future.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution.* New York: HarperCollins.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formation: Analytical Concepts.* St. Paul, MN: West.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five P's for strategy. In G. R. Carroll and D. Vogel (Eds.) *Organizational Approaches To Strategy.* Cambridge, MA: Ballinger.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management.* New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2002). *On Competition*. Boston: Harvard Business Review Press.

Smith, M. K. (2001). *Chris Argyris: Theories Of Action, Doubleenloop Learning And Organizational Learning.* Tomado de *http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm*

Taylor, F. W. (1911). *The Principles Of Scientific Management*. New York: Harper & Row.

CAPÍTULO 3

PRIMERA ETAPA
FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: VISIÓN, MISIÓN, VALORES, Y CÓDIGO DE ÉTICA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Conocer los componentes iniciales de la primera etapa del proceso estratégico, la formulación: visión, misión, valores, y código de ética.*
- *Comprender los criterios y pasos a seguir en la formulación de las declaraciones de visión y misión de la organización.*
- *Conocer y promover la importancia de institucionalizar los valores y el código de ética en el desarrollo de los negocios.*

CONTENIDO

PRIMERA ETAPA – FORMULACIÓN

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales:

- Visión
- Misión
- Valores
- Código de ética

El modelo que se usará para el desarrollo del proceso estratégico se presenta en la Figura 3.1.

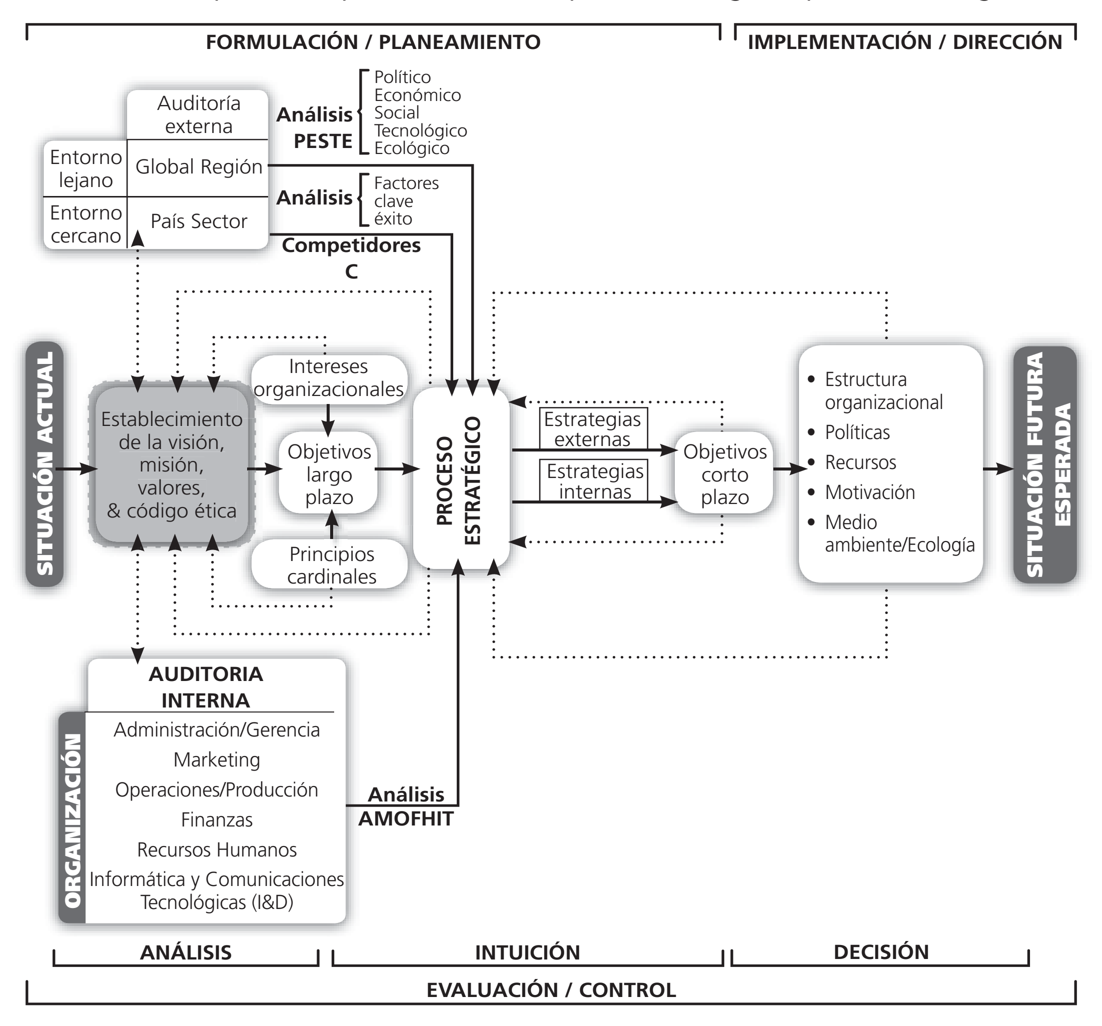


FIGURA 3.1. *El modelo secuencial del proceso estratégico: visión, misión, y valores*

LA VISIÓN

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta *¿Qué queremos llegar a ser?* Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado. En este contexto, una visión bien definida se compone de dos partes (Collings & Porras, 1994):

1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.
2. La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete características:

1. Simple, clara, y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente, y realista.
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Conocida por todos.
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

Lo anterior hace un total de nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la visión. La organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones:

1. Se genera su correcta comprensión y comunicación.
2. Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
3. Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.
4. Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.

El hecho de que una organización alcance su visión puede ser resumido, haciendo una analogía matemática, como la sumatoria de alcanzar todos los objetivos de largo plazo que la organización se haya trazado en este proceso. Cuando la organización considere que los está alcanzando, lo más recomendable es redefinir la visión para hacerla más amplia y ambiciosa, de modo tal que impulse a toda la organización hacia otro cambio y una nueva posición futura.

La visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento. Esto permitirá que todos entiendan con más claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones de corto plazo, mejorando y haciendo más efectivas las acciones propias de la ejecución. La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, con esto se asegurará el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización. Una forma de alentar la participación es guiarla a través de una serie de preguntas específicas:

1. ¿En qué negocio estamos ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocios vigente?
2. ¿En qué negocio queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio?
3. ¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?
4. ¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?
5. ¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?
6. ¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores, y clientes?
7. ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?
8. ¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?
9. ¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria?
10. ¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?

LA MISIÓN

Peter Drucker advierte algo sobre lo cual se debe meditar: "El que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial". La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: *¿Cuál es nuestro negocio?* y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar.

Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir lo que es la organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Una buena misión debe ser:

- Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.
- Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- Contundente para distinguir a la organización del resto.
- Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
- Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- Despertar sentimientos y emociones positivos.
- Motivadora para los que la lean se decidan a entrar en acción.
- Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.
- Ser dinámica en orientación.
- Transmitir la responsabilidad social de la organización.

Pearce (1982) presenta los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de una misión de la organización:

1. Clientes - Consumidores.
2. Productos: bienes o servicios.
3. Mercados.
4. Tecnologías.
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad.
6. Filosofía de la organización.
7. Autoconcepto de la organización.
8. Preocupación por la imagen pública.
9. Preocupación por los empleados.

Para que una misión recoja realmente la razón de ser del negocio, es recomendable que su declaración responda a las siguientes preguntas para sus nueve componentes:

1. ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. ¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
3. ¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
4. ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?
6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
7. ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
8. ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?
9. ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Sin embargo, los enunciados de cada misión pueden variar en extensión, contenido, formato, y especificación.

LA VISIÓN Y LA MISIÓN

La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos. La misión establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización en su propósito.

El establecimiento de la misión debe ayudar a no caer en el error de tomar demasiadas direcciones. Por lo general, el estar confundido sobre la mejor dirección a tomar es solucionado con diferentes intentos en varias direcciones, esto ocasionará que en la práctica no se tome ninguna dirección, y el largo plazo de la organización sea totalmente incierto. Es por eso que la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado. La misión fijará la dirección a seguir, y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio de dirección en el momento adecuado.

La visión y misión tienen que considerar tres factores principales relacionados con sus clientes:

- Necesidades de los clientes: qué necesidad estamos satisfaciendo.
- Grupos de clientes: a quién estamos atendiendo.
- Tecnología y formas de producción: cómo es que estamos satisfaciendo esas necesidades.

La visión y la misión tienen que preparar a la organización para el futuro y tienen que ser:

- Simples y concisas.
- Claras y sólidas en contenido.
- Generadoras de entusiasmo por el futuro.
- Motivar el compromiso efectivo de los miembros de la organización.
- Evidenciar la dirección de largo plazo.

EJEMPLOS DE VISIÓN Y MISIÓN

Las siguientes visiones y misiones se establecieron para las organizaciones que se indican:

EMPRESA PESQUERA

Visión

"Lograr en los próximos 10 años pertenecer al grupo de las 10 primeras compañías pesqueras peruanas productoras de harina y aceite de pescado, y a través de ello coadyuvar a que el Perú continúe ocupando su posición de liderazgo mundial como productor de harina y aceite de pescado".

Misión

"Extracción de productos hidrobiológicos, su transformación en harina y aceite de pescado y su ulterior comercialización, con los más altos estándares de calidad, que prestigien a la empresa, que haga sentirse profesionalmente realizados a sus trabajadores y satisfagan a plenitud las expectativas de los clientes, tanto a nivel nacional como a nivel internacional".

EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

Visión

"Al cabo de 5 años llegar a ser una empresa competitiva en el sub-sector eléctrico peruano y países fronterizos, destacando en rentabilidad y en los estándares de calidad de la energía eléctrica que proveemos, promoviendo el aprovechamiento del potencial energético de la cuenca del río aledaño y de otras fuentes de energía, basándonos en una permanente innovación, desarrollo de nuestro personal, respecto al medio ambiente y con proyección social".

Misión

"Generar energía eléctrica confiable y de calidad, para el sistema interconectado nacional y países limítrofes, con tecnología de punta, para los diferentes mercados del sistema interconectado nacional y países fronterizos; con niveles de rentabilidad por encima del promedio del mercado, contribuyendo con el desarrollo regional y nacional, sustentado en nuestros valores de las empresas, una organización eficiente e innovadora basada en un proceso de mejora continua y el valioso aporte de sus trabajadores".

EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

Visión

"Ser la mejor empresa de comunicaciones móviles en Perú".

Misión

"Liderar el mercado mediante la satisfacción y retención de nuestros clientes, por medio de productos y servicios de telefonía móvil ofrecidos por nuestros profesionales comprometidos y capacitados, generando así el máximo valor para los accionistas y siendo percibida como una empresa que contribuye al desarrollo de la sociedad".

LA ALCACHOFA DEL PERÚ

Visión

"En el año 2011, el Perú será reconocido internacionalmente, como el país líder a nivel mundial en la exportación de alcachofas en conserva y continuará fortaleciendo su presencia con otras presentaciones demandadas por el mercado internacional. De este modo, la siembra y cultivo de la alcachofa convertirá campos de cultivos tradicionales hacia esta nueva hortaliza de mayor rentabilidad, logrando a su vez el pleno desarrollo de los agentes que participan en la cadena productiva, contribuyendo al desarrollo del sector agro exportador".

Misión

"Somos un país agro exportador que integra a agentes privados y públicos, fundamentalmente de alcachofas en conservas y congeladas, las cuales, satisfacen las expectativas de los consumidores más exigentes en cualquier mercado del mundo. El uso de tecnología que nos permita ser competitivos, el cumplimiento de normativas internacionales, la preocupación por la comunidad en la cual se desenvuelven las operaciones y el desarrollo del recurso humano involucrado en el proceso, repercuten en un crecimiento sostenido y rentable que permiten el desarrollo holístico del sector agro exportador del Perú".

LA MANDARINA PERUANA

Visión

"Para el año 2020, el Perú se posicionará como el primer exportador de mandarinas en Latinoamérica, manteniendo sus altos niveles de rendimiento (tm/ha) y contribuyendo a mejorar el nivel de vida del productor en armonía con la preservación del medio ambiente".

Misión

"Los participantes de toda la cadena productiva de la mandarina deben, de manera responsable y sostenida, formular, gestionar y ejecutar medidas, programas y proyectos, orientados al desarrollo de la actividad agroindustrial de la mandarina de manera que genere condiciones para un desarrollo rural sostenible".

CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

Visión

"Ser reconocido como un clúster modelo de residencia y turismo en América del Sur a partir del 2010".

Misión

"Satisfacer las necesidades de descanso y distracción de sus residentes y visitantes; garantizando que las opciones existentes de alojamiento, entretenimiento y otros servicios sean de primer nivel y que se renueven de manera permanente pero, también, ordenada. Promover el desarrollo económico, social y ecológico de las poblaciones del distrito, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes actuales y las generaciones futuras."

SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

Visión

"Para el año 2014 la 'Aceituna Peruana' deberá ser reconocida como producto de calidad y de alto valor agregado en los mercados de Brasil, USA y Unión Europea".

Misión

"Atender los mercados locales y externos con productos de alto valor agregado mediante la integración de los factores disponibles e implementación de tecnologías necesarias con el fin de posicionar la marca "Aceituna Peruana" en los mercados objetivos."

SISTEMA PORTUARIO PERUANO

Visión

"Alcanzar en 10 años un nivel de competitividad mundial de tal manera de facilitar el intercambio comercial internacional del Perú, además de ser el principal punto de trasbordo del Pacífico Sur, de tal manera de apoyar al crecimiento económico del Perú".

Misión

"Brindar los servicios a la carga y a la nave a los usuarios intermedios y finales y atraer usuarios potenciales, sobre la base de tecnología adecuada en infraestructura y comunicaciones, procesos operativos y administrativos eficaces y productivos, aprovechando la ubicación privilegiada de algunos puertos; generando puestos de trabajo y aportando al desarrollo económico del país".

SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

Visión

"Ser el aguardiente líder en calidad y prestigio en el ámbito mundial, que represente y evoque el sabor tradicional del Perú."

Misión

"Ofrecer al mercado mundial un producto de reconocida pureza y calidad homogénea e insuperable."

MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

Visión

"La macrorregión Sur del Perú será en el año 2021, un destino turístico competitivo a nivel mundial, a través de sus productos y servicios turísticos de alta calidad y estándares internacionales, proporcionando altos niveles de satisfacción y valor a los turistas y mejorando el bienestar de la sociedad".

Misión

"Desarrollar y mostrar al mundo productos turísticos competitivos de alta calidad y variedad, integrando a las empresas afines del sector turístico con el fin de lograr sinergias que permitan mejorar su productividad y alcanzar la competitividad deseada para incrementar el valor percibido a los turistas que la visiten y generar bienestar a su sociedad."

LOS VALORES

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su *personalidad*.

Los valores son indispensables para:

1. Moldear los objetivos y propósitos.
2. Producir las políticas.
3. Definir las intenciones estratégicas.

Organizaciones exitosas en el ámbito global han definido con precisión los valores y principios que han normado el comportamiento de su organización en el ámbito mundial. En la Tabla 3.1 se presenta el caso de Royal Dutch/Grupo de Compañías Shell.

TABLA 3.1

GRUPO ROYAL DUTCH SHELL		
Valores centrales	**Metas**	**Principios**
• Honestidad • Integridad • Respeto por las personas	• Desarrollo sostenido • Apoyo a los altos estándares del consumidor • Condiciones de protección del trabajo • Promueve la mejor práctica entre contratistas, proveedores, aliados, y socios	• Beneficios y economía • Competencia • Integridad del negocio • Actividades políticas • Salud, seguridad y medio ambiente • Comunidades locales • Comunicación y compromiso • Conformidad con leyes y regulaciones

Tomado de Royal Dutch Shell plc

Los principales valores en una organización son la moral y la ética.

La **moral** es entendida como:

- Lo bueno en carácter o conducta.
- Lo virtuoso, según estándares civilizados de lo correcto e incorrecto.
- La capacidad de entender lo correcto e incorrecto.
- Lo bueno y lo correcto, según las reglas acostumbradas y los estándares aceptados por la sociedad.

Sin embargo, no puede ser conceptualizada de forma única ni entendida de manera universal. En realidad, en esta economía globalizada es un concepto muy relativo y subjetivo que puede variar con la religión, las creencias, los lugares, las tradiciones, y otros. Por ello resulta necesario difundir la importancia de la ética en el negocio global.

La **ética** puede ser definida, en sentido estricto, como:

- Reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto.
- Creencias que influyen en el comportamiento y actitud de las personas.
- Estudio de los estándares de lo correcto e incorrecto.

Sin embargo, es necesario entenderla, en un sentido más amplio, como las diferencias en valores, tradiciones, culturas, religiones, e historias de un país a otro, que significa que los estándares de la buena ciudadanía corporativa pueden variar alrededor del mundo. Aspecto crítico en esta economía global, sin duda.

CÓDIGO DE ÉTICA

Cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto implica aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Para ello, cada organización debe redactar un código de ética, donde establezca un sistema de principios acordados de la buena conducta y del buen vivir, que norme el accionar de sus empleados y sea una forma de mostrar a los constituyentes y comunidad vinculada que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido por todos.

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos.

Por lo general, el código de ética es resaltado cuando se producen escándalos en las organizaciones. Sin embargo, el código de ética tiene que ser más que una tabla para juzgar lo malo, tiene que ser el referente para la actuación de todos los miembros de la organización. El desafío más grande del código de ética es delimitar las formas que la propia empresa utilizará para alcanzar sus objetivos, al permitir la administración de los conflictos éticos y servir de guía cuando aparecen procesos decisorios donde no hay consenso ético.

El código de ética genera el clima ético de la organización, es una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa. Sin embargo, la simple exposición de un código de ética no es suficiente, se requiere de mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, se verifique su cumplimiento, así como una constante revisión y actualización.

EJEMPLOS DE VALORES Y CÓDIGOS DE ÉTICA

Los siguientes valores y códigos de ética se establecieron para las organizaciones que se indican.

EMPRESA PESQUERA

- Importancia de los trabajadores.
- Dar valor a sus clientes.
- Apoyo a la comunidad y apoyo al medio ambiente.

- Constante innovación.
- Búsqueda de la excelencia.

Código de ética

Nos comprometemos con nuestros consumidores y colaboradores:

- A ser una empresa honesta y con personal comprometido.
- A tener productos de óptima calidad mediante la innovación continua, para ser más competitivos y eficientes.
- A contar con un excelente equipo humano a quienes apoyamos e incentivamos constantemente en pro de la excelencia de nuestro servicio y de su superación personal.

EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

Valores

- Honestidad, lealtad, orden, puntualidad, confianza, amistad, y ética profesional de su personal.
- Iniciativa, innovación, creatividad, y compromiso con la empresa en la búsqueda de la mejora continua.
- Responsabilidad social, respeto a los demás, y al medio ambiente.
- Búsqueda de la satisfacción del cliente interno y externo a través de la calidad del servicio.
- Compromiso con la seguridad del trabajador y reconocimiento de su labor.
- Vocación de liderazgo.

Código de ética

- Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, autoridades, y sociedad en general.
- Establecer como regla de juego, en todos sus procesos y relaciones, la responsabilidad por las consecuencias que se derivan de sus decisiones de la empresa.
- Reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus trabajadores, con la sociedad y las comunidades en las cuales realiza su gestión empresarial.
- Compromiso con el cumplimiento de su objeto social, brindando igualdad de oportunidades a sus trabajadores, contratistas, clientes, proveedores, competidores, y personas en general, independientemente de su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social, e ideología política.
- Privilegiar las relaciones con empresas, entidades, y organizaciones que en su gestión sean socialmente responsables y estén fundamentadas en el respeto de la dignidad humana y en la prevalencia del interés común.

- Rechazar, y consecuentemente denunciar ante la instancia competente, cualquier práctica impropia que interfiera la libre y sana competencia.
- Rechazar y condenar, en todos los casos, la práctica del soborno.

EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

Valores

- Compromiso con la empresa
- Compromiso con los clientes
- Integridad
- Espíritu crítico y emprendedor
- Innovación

Código de ética

- Los funcionarios de la empresa deberán tener como guía los más altos valores de la ética y deberán demostrar honestidad, respeto, sinceridad, integridad, y confianza en su desempeño profesional.
- Los funcionarios desarrollarán sus actividades de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de trabajo de la empresa y bajo las leyes del Perú.
- Ningún funcionario debe permitir la publicación o uso indebido de documentación o información obtenida de la empresa para fines de trabajo.
- Ningún funcionario deberá divulgar información confidencial que se le haya suministrado, salvo bajo requerimiento legal.
- Ningún funcionario deberá usar directa o indirectamente información confidencial de su empleador o cliente para fines competitivos o que de alguna manera pueda perjudicar sus intereses.
- Los funcionarios deberán abstenerse de utilizar el nombre, emblema o sello oficial de la empresa para cualquier finalidad que no haya sido expresamente autorizada por esta.
- Los funcionarios deben proteger los intereses de los clientes, mantener en estricta reserva los resultados o información que les concierne, siempre y cuando esto sea consistente con el bienestar público y la ética profesional.
- Los funcionarios que identifiquen algún conflicto entre sus obligaciones con el empleador o cliente y su ética profesional, deberán corregir tal situación o renunciar.
- Ningún funcionario obtendrá ganancias derivadas de los servicios prestados ni ningún otro beneficio que pueda surgir de los mismos.
- Los funcionarios rechazarán toda forma de conducta hostil por diferencias raciales o étnicas.

- La atención, por parte de los funcionarios, a los solicitantes de servicios será con el mayor esmero, calidad, honestidad, y prontitud.
- Los funcionarios de la empresa no aceptarán pagos, sobornos, regalos, ni propinas de los clientes.
- Cada funcionario perteneciente al programa no sólo tendrá la responsabilidad y el deber de respetar estas normas éticas, sino que, además, deberá asegurar que los nuevos funcionarios cumplan estas normas.

LA ALCACHOFA DEL PERÚ

Valores

- Liderazgo
- Calidad
- Respeto
- Integración
- Innovación
- Identidad

Código de ética

- Mantener los requerimientos climáticos necesarios.
- Preservar los valores energéticos y antioxidantes.
- Desarrollar estudios genéticos responsables.
- Seguir los criterios y normas de calidad exigidos por los estándares internacionales.
- Competir lealmente en los mercados donde se comercialice.
- Cooperar con el crecimiento sostenido y responsable del sector.

LA MANDARINA PERUANA

Valores

- Identificación con el cliente y los estándares del mercado nacional e internacional.
- Confianza en la organización empresarial y la institucionalidad de la cadena.
- Trabajo en equipo y participación activa de todos los agentes.
- Diligencia en la toma y ejecución de decisiones
- Disciplina y responsabilidad en el control de la calidad total.
- Honestidad y respeto de los compromisos asumidos.
- Fomento de la competencia y la cultura social y ambientalmente responsable.

Código de ética

- Preservar las propiedades vitamínicas y nutritivas, en general, de la fruta.
- Competir ética y moralmente.
- Generar un desarrollo sostenido en las zonas de influencia.

CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

Valores

- Respeto por la vida y la diversidad
- Orden
- Trabajo en equipo
- Creatividad

Código de ética

- Bien común
- Integridad
- Justicia
- Racionalidad

SISTEMA PORTUARIO PERUANO

Valores

- Honestidad
- Profesionalismo
- Igualdad de oportunidades
- Moral
- Justicia

Código de ética

- Transparencia en gastos y tarifas portuarias
- Velar por la libre competencia, en lo que se refiere a concesiones de administración de puertos y servicios intermedios.
- La eficiencia de los puertos debe estar en función al apoyo de la competitividad de la oferta exportable del Perú.

- Vocación de servicio al cliente.
- El crecimiento de la actividad portuaria debe promover la generación de trabajo en el país.
- Procesos portuarios concordantes a la sostenibilidad de la ecología en la región de influencia marítima.

SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

Valores y código de ética

- Proporcionar un producto de calidad, por medio del cumplimiento de la Norma Técnica Peruana para la producción de pisco y asegurar que cada botella del producto puesta en el mercado mantenga el estándar de calidad requerida.
- Cultivar y promover un ambiente de mutua confianza, transparencia y compromiso entre los participantes de la industria del pisco.
- Difundir parte de la cultura del Perú, a cada mercado en el que mantengamos presencia.
- Promover el desarrollo de la industria en el Perú, y consecuentemente cumplir con la responsabilidad social de promover el desarrollo de sectores agrícolas y hacerlos más rentables; además de crear puestos laborales en el sector.
- Respetar la cultura tradicional que gira en torno al pisco, como fuente de desarrollo para sus trabajadores y como fruto de las grandes costumbres de nuestros antepasados.

MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

Valores

- Respeto
- Honestidad
- Cordialidad
- Responsabilidad social

Código de ética

- Existe un código de ética mundial para el turismo que surge como una necesidad de contar con un marco de referencia que encamine y dirija a los agentes de turismo mundial. Este código fue elaborado en el año 1997, por un comité especial y el Consejo Jurídico de la Organización Mundial Turismo. El código de ética está compuesto por un preámbulo y 10 artículos con la finalidad de fomentar un turismo responsable y sostenible, donde las políticas de los Estados contribuyan a mejorar el nivel de vida de las poblaciones receptoras, con respeto absoluto del patrimonio turístico que deben proteger y transmitir las generaciones futuras.

AMENAZAS A LA ÉTICA

Las definiciones de estos términos han sido sintetizadas de diferentes diccionarios de varios idiomas para evitar interpretaciones personales y subjetivas, encontrándose similares definiciones.

Ética

- Parte de la ciencia y filosofía que se ocupa de la conducta, del deber, y del juicio moral.
- Reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto.
- Una creencia que influencia en el comportamiento y la actitud de las personas.
- Estudio de los estándares de lo correcto e incorrecto.

Moral

- Bueno en carácter o conducta.
- Virtuoso según estándares civilizados de lo correcto e incorrecto.
- Capaz de entender lo correcto e incorrecto.
- Lo bueno y lo correcto según las reglas acostumbradas y los estándares aceptados por la sociedad.

Corrupción

- Comportamiento deshonesto, ilegal o inmoral, especialmente de alguien con poder.
- Cambiar la forma tradicional de algo.

Persona corrupta

- Persona que usa su poder de una forma deshonesta o ilegal, para conseguir ventaja para sí mismo(a).
- Persona que anima a otro(s) a comportarse de manera inmoral o deshonesta.

Complacencia

- Acto de hacer lo que otra persona desea.
- Acto de ceder ante los pedidos u órdenes de otra persona.

Valores

- Constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones en una organización.
- Moldean los objetivos y propósitos.
- Producen las políticas.
- Definen las intenciones estratégicas.

Ética profesional

- Reglas morales referentes a una profesión particular.

Código de ética

- Sistema de principios acordados de la buena conducta y del buen vivir.

Legal – Ley

- Prescrito por ley y conforme a ella.
- Regla y norma inmutable.
- Precepto dictado por la autoridad suprema.
- Lealtad, fidelidad.

M. Daigneault (2007) del Centro de Recursos Éticos, cita algunos argumentos que las personas esgrimen para justificar su comportamiento, los cuales pueden conllevar la adopción de conductas no éticas, que se resumen en los siguientes argumentos:

1. Tengo que cortar camino para alcanzar mis metas.
2. Carezco de tiempo y recursos para hacer lo correcto.
3. Mis pares esperan que actúe de esta manera.
4. Mis superiores desean resultados, no excusas.
5. No creo que realmente sea incorrecto o ilegal.
6. Otros pensarían que es una buena opción.
7. Nadie notará la diferencia.
8. Tengo miedo de hacer aquello que sé que es lo correcto.

La economía vigente está cada vez más integrada a un mundo de oportunidades, que exige una visión acerca de hacia dónde va el mundo, una reestructuración de las compañías para hacerlas genuinamente multinacionales, estar a la vanguardia de los desarrollos globales, conocer las estrategias de los competidores para desarrollar alianzas estratégicas y tener los contactos correctos, entre otras demandas que sólo plantean una serie de retos que en muchas ocasiones colocan a las organizaciones en situaciones límite, haciéndolas muy vulnerables ante la corrupción, la ilegalidad, etcétera.

Como ejemplo, se citan algunos casos notables de corrupción en el ámbito privado. En el ámbito público se conocen muchos casos notables en diversos países del mundo.

1. Enron/Arthur Andersen
2. Financial Paradises
3. BCCI
4. Lockheed
5. World Com
6. Parmalat

La integridad del negocio dependerá de la orientación que se otorgue a la toma de decisiones, la cual podría oscilar en posiciones polarizadas entre lo ético e ilegal o lo no ético y legal, así como en una gama de alternativas que fluctúen en este rango de posiciones extremas. La selección del cuadrante donde se ubique una organización estará subordinada al conocimiento y asimilación de su código de ética.

La matriz de inferencia, presentada en la Figura 3.2, es una herramienta que permite establecer las diferentes posibilidades que se pueden presentar en una organización en su accionar estratégico.

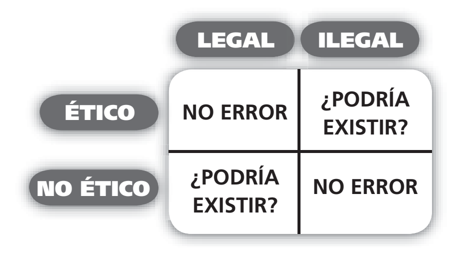


FIGURA 3.2. *Matriz de inferencia*

Las posibilidades de un accionar estratégico corrupto a nivel personal u organizacional serán mayores en la medida que se registre una alta correlación con el poder. Por ejemplo, las organizaciones con bases amplias no fomentan la corrupción. (Figura 3.3).

FIGURA 3.3. *Poder vs. corrupción*

La concentración del poder, el monopolio, el secreto, la poca transparencia, y la irresponsabilidad al no rendir cuentas de los actos son factores que pueden generar corrupción.

El mecanismo más apropiado para combatir la corrupción es aquel que busca eliminar el poder de los monopolios y la concentración del poder, reducir la discreción (el secreto) promoviendo la transparencia, y el exigir el cumplimiento de las normas de ley, la rendición de cuentas en forma oportuna, el aumentar los estándares y prácticas de la responsabilidad personal (Figura 3.4).

C	=	M	+	D	-	R
CORRUPCIÓN		MONOPOLIO		DISCRECIÓN		RESPONSABILIDAD
		Poder		Secreto		Rendición de cuentas

Adaptado de Klitgaard (1988)

FIGURA 3.4. *La fórmula de la corrupción*

Para reducir la corrupción:

- Eliminar el poder del monopolio y la concentración del poder.
- Reducir la discreción y el secreto en las actividades promoviendo la transparencia y el cumplimiento de las normas y de la ley.
- Aumentar los estándares, la rendición de cuentas, y las prácticas personales de la responsabilidad.

El contexto de una economía global significativamente competitiva, expone a las organizaciones a muchas situaciones que requieren de juicios éticos y, con frecuencia, las respuestas no son fáciles. Una economía cada vez más integrada a un mundo de oportunidades significa:

- Tener una visión acerca de adónde va el mundo.
- Reestructurar las organizaciones para hacerlas genuinamente multinacionales.
- Estar a la vanguardia de los últimos desarrollos globales.
- Conocer las estrategias de los competidores extranjeros para desarrollar alianzas estratégicas y tener los contactos correctos.

Las diferencias en valores, tradiciones, culturas, religiones e historias de un país a otro significan que los estándares de la buena ciudadanía corporativa pueden variar alrededor del mundo. Por tanto, algunas recomendaciones que podrían coadyuvar en una mejor práctica de la ética en los negocios son:

- Desarrollo de códigos de conducta global.
- Responsabilidad directa de los directorios.
- Entrenamiento de personas en temas globales de ética.
- Creación de un estándar internacional en ética (similar a un ISO 9,000 ó 14,000).
- Evaluación corporativa de la responsabilidad y transparencia.
- Supervisión de la complacencia.
- Incorporación de un gerente de ética y legalidad en la organización.

- Enseñanza de estos temas, y relacionados, en las universidades, especialmente en las escuelas de negocios.
- Contratación de las personas adecuadas.
- Liderazgo comprometido.

Sin embargo, una auténtica institucionalización de la ética en los negocios demanda de la ejecución de un diálogo de integridad internacional (DII) (Figura 3.5), donde se asegure la participación de los gobiernos, las organizaciones internacionales, lo académico, las empresas, y las organizaciones no gubernamentales.

FIGURA 3.5. *Diálogo de integridad internacional*

A continuación, se proponen algunas interrogantes para discusión sobre la ética y legalidad en los negocios globales.

- ¿Son conceptos relativos o absolutos? ¿Son discretos o continuos?
- Si son relativos, ¿varían entre países, culturas, y religiones?
- ¿Los fines justifican los medios?
- ¿Son todas las personas corruptas?
- ¿Tienen las personas un precio?
- ¿Las personas se corrompen en alguna etapa de su vida?
- ¿Dónde está la línea entre lo correcto y lo incorrecto? ¿Quién la traza?

La corrupción es un problema tan antiguo como la humanidad, que resulta utópico eliminar. No obstante, es viable fomentar su reducción mediante un proceso de concientización, donde se inculquen sólidos principios éticos desde la infancia, la escuela primaria y secundaria, la universidad, los postgrados, y se refuerce durante el curso de la vida mediante una constante práctica que permita manejar adecuadamente la fórmula de la corrupción.

RESUMEN EJECUTIVO

La primera fase del proceso estratégico es la formulación o planeamiento, la misma que debe iniciarse con los enunciados de la visión, la misión, los valores, y el código de ética que normarán el accionar de la organización.

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta *¿Qué queremos llegar a ser?*, mientras que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada *¿Cuál es nuestro negocio?* Ambas tienen que ser simples, concisas, claras, y sólidas en contenido, generadoras de entusiasmo por el futuro, motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización, y deben evidenciar la dirección de largo plazo de la organización.

En cuanto a los valores, estos son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas, y definir las intenciones estratégicas. Estos se afirman en el código de ética, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, las conductas deseadas y las conductas indeseadas, así como los deberes y derechos.

El contexto de una economía global significativamente competitiva expone a las organizaciones a muchas situaciones que requieren de juicios éticos y, con frecuencia, las respuestas no son fáciles, de ahí la necesidad de conocer y promover la importancia de institucionalizar los valores y el código de ética en el desarrollo de los negocios.

Finalmente, esta fase de planeamiento se sustenta en la observación y el análisis de las oportunidades y amenazas que se generan por la influencia del entorno; de los competidores y de los factores clave para tener éxito en el sector industrial; y del análisis de la situación interna de la organización al determinar sus fortalezas y debilidades; de los objetivos de largo plazo; y termina con la identificación y selección de las estrategias especificas que aseguren, al implementarse, la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para alcanzar la visión trazada.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Planeamiento estratégico
- Visión
- Misión
- Valores
- Comunidad vinculada
- Ética en los negocios
- Corrupción
- Legalidad
- Código de ética
- Complacencia
- Ideología central

TEMAS DE DISCUSIÓN

- La formulación de una visión.
- La definición de una misión.
- La elaboración de un código de ética sobre la base de la identificación de valores.
- La corrupción en las organizaciones.
- Las amenazas a la ética.

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Revisar si las diez visiones y misiones, indicadas como ejemplos en este capítulo, están bien establecidas y han seguido los lineamientos teóricos indicados. Para el caso de las misiones hacer un cuadro e indicar si están presentes los nueve elementos indicados por Pearce (1982).

EJERCICIO 2

Revisar si los valores y códigos de ética, indicados como ejemplos en este capítulo, son pertinentes y adecuados, si podrían servir como guía para las políticas que podrían generarse, y si dichas políticas servirían como lineamientos de acción a las estrategias generadas por el proceso estratégico.

E J E R C I C I O S

EJERCICIO 3

Escoja cuatro organizaciones, dos privadas y dos públicas, que produzcan bienes o servicios, una en cada tipo de organización. Converse con los directivos y enuncie la visión y la misión, cuándo y cómo se establecieron, cómo se comunican, y cuántas veces se han cambiado. Haga un diagnóstico de ellas.

EJERCICIO 4

Indique, para cada una de las siguientes actividades desarrolladas por una organización, de una parte: E para lo ético o NE para lo no ético; y, de la otra: L para lo legal o NL para lo no legal.

1. Contratar a un funcionario o gerente de un competidor para que trabaje en la organización.
2. Contratar a un ex funcionario o ex gerente de un competidor para que trabaje en la organización.
3. Indagar sobre las actividades, forma de trabajo, y aspectos operacionales relacionados con el competidor conversando con antiguos funcionarios del competidor.
4. Comprar un producto del competidor para examinarlo y sacar conclusiones.
5. Visitar en forma anónima una empresa competidora.
6. Conseguir desechos, basura y otros desperdicios de un competidor.
7. Conversar con antiguos trabajadores de un competidor para enterarse de diversos aspectos de este.
8. Difundir falsas versiones sobre funcionarios de un competidor y sobre la organización en sí misma.
9. Pagar a funcionarios actuales de un competidor para averiguar sobre aspectos de interés.
10. Analizar los anuncios de empleo de los competidores.
11. Analizar la publicidad de los competidores.

E J E R C I C I O S

12. Estudiar los movimientos de vehículos en las salidas y entradas de materiales y/o productos de los competidores.

13. Observar electrónicamente, visualmente, o con alguna técnica científica moderna los interiores de una organización competidora.

14. Conseguir contratos laborales de los competidores.

15. Enviar personas de nuestra organización para asistir a las charlas informativas de los competidores.

16. Invitar a entrevistas laborales a trabajadores de la competencia para indagar sobre sus organizaciones.

17. Conversar con consumidores de productos, bienes o servicios, de los competidores para conocer la opinión pública y la calidad de sus bienes y/o servicios.

18. Interferir incógnitamente en posibles acuerdos, contratos, o actividades de los competidores.

19. Difundir de diversas maneras, conversaciones, conferencias, foros, y otros, la bondad de nuestros productos en comparación con los productos competidores.

20. Introducir gente indeseable en tiendas y lugares de ventas del competidor para crear mala imagen de este.

REFERENCIAS

Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built To Last: Successful Habits Of Visionary Companies*. New York: Harper Collins.

Daigneault, M. G. (2007). *Ethics Resource Center.* Tomado de http://www.ethics.org /fellows/.

David, F. R. (2005). *Strategic management. Concepts.* (10th ed.).Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. Berkeley and Los Angeles, CA: University of California Press.

Pearse, J.A., II (Spring). The company mission as a strategic goal. *Sloan Management Review*, 15-24.

Pearce, J. A., II, & Robinson, R. B., Jr. (2000). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy* (7th ed.). New York: Irwin McGraw-Hill.

Shell International Limited (2005). Shell General Business Principles*. Royal Dutch Shell plc.* Descargado el 5 de febrero de 2007, de *http://www.shell.com/static/royal-n/downloads/sgbp/sgbp_300805.pdf*

CAPÍTULO 4

PRIMERA ETAPA
FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: EL CONTEXTO GLOBAL Y SUS IMPLICANCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Comprender las implicancias del contexto global en la administración estratégica.*
- *Comprender la teoría tridimensional de la relación entre las naciones, y aplicarla por analogía a las organizaciones.*
- *Describir los aportes de pensadores clásicos de estrategia militar, marítima y de competitividad nacional, a la administración estratégica.*
- *Comprender la secuencia estratégica de alineación para el planeamiento estratégico.*
- *Comprender la relación entre un país y sus organizaciones.*
- *Advertir la importancia del análisis de los factores condicionantes para el planeamiento estratégico de un país.*
- *Ofrecer ideas estratégicas para que un país compita en la arena global.*

CONTENIDO

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO GLOBAL

La tarea fundamental de la administración estratégica en una organización es orientarla hacia el futuro con éxito, e implica cambiar de pensar en el corto plazo para pensar en el largo plazo. Las organizaciones líderes perduran en el tiempo, se proyectan y diseñan con visión de futuro. Las que no lo hacen, y no cuentan con un planeamiento estratégico, tienden a actuar resolviendo solamente los problemas operativos del día a día.

El gerente, entonces, debe proyectar, diseñar y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede y sucederá. Debe considerar primero una visión global, que ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; y a saber pasar de lo global a lo regional, al país, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocios estratégica.

A continuación, se desarrollarán las consideraciones estratégicas fundamentales para el inicio del planeamiento estratégico de un país en el actual contexto global, siguiendo las consideraciones que se indican en la Tabla 4.1.

TABLA 4.1

CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES PARA UN PAÍS
1. Evaluación geopolítica y económica de las naciones en un contexto global.
2. Teoría tridimensional de la relación entre naciones de Hartmann.
3. Pensamiento estratégico de Clausewitz.
4. Pensamiento estratégico marítimo de Mahan.
5. Las ventajas competitivas de las naciones de Porter.

ASIMETRÍA GEOESTRATÉGICA Y ECONÓMICA

El pensamiento y accionar estratégico han cambiado el mundo, por cuatro razones:

a. La globalización, que empezó con la caída del muro de Berlín, creó un esquema diferente que se vive desde fines del siglo XX, al originar la eliminación de la bipolaridad, y el comienzo de la competencia, no sólo entre empresas y países, sino entre bloques (clusters)[7] y regiones. El mundo, antes bipolar y con gobiernos proteccionistas, hoy es multipolar e hipercompetitivo. La globalización tiene un efecto muy importante que afecta los negocios y las organizaciones.

7. *Cluster* (castellanizado como clúster), término inglés que significa "racimo", es utilizado para indicar un "grupo" o "bloque" con intereses comunes para desarrollar negocios.

b. La tecnología, antes insospechada, la que facilita el gran y veloz cambio. Fundamental para el cambio gerencial.

c. La ecología que surge como una preocupación por la supervivencia del planeta.

d. La genética que provoca hasta cuestionamientos éticos.

El mundo es asimétrico, una asimetría geoestratégica, y por ende, económica. El mundo actual se caracteriza por contar con una economía realmente abierta, global, en donde ya no existen fronteras económicas. Quien puede, entra; quien no, no entra; o lo que es peor, sale. Aparecen muchos entrantes, organizaciones que desplazan a otras, independientemente de que sean públicas o privadas; grandes, medianas o pequeñas; la situación aplica a cualquier realidad.

La Tierra con sus 510 millones de km^2 (71% mar y 29% tierra) alberga aproximadamente a 6,200 millones de habitantes (12 hab/km^2 y 42 hab/km^2 si se considera sólo la parte terrestre), reuniendo entre la India y la República China más de un tercio de la población total del planeta. Sin embargo, al realizar un breve análisis comparativo entre sus hemisferios y cuencas, se notará la importancia de considerar sus diferencias para el desarrollo de un proceso estratégico.

Al dividir el mundo en los hemisferios norte y sur, como en la Figura 4.1, se visualiza que existe muy poco territorio en la porción sur: gran parte de América del Sur, muy poco de África, algunas islas de Indonesia, Australia, Nueva Zelanda, y la Antártida. Se puede observar la marcada asimetría geográfica con que los países deben administrar sus actividades productivas y sus relaciones con otros países. Evaluar estas implicancias es importante al iniciar este proceso de análisis estratégico, estudiando estas implicancias para el país que se está analizando en función a su ubicación en el globo terrestre. Las implicancias más interesantes de evaluar son las del comercio internacional que se realiza, fundamentalmente, por vía marítima.

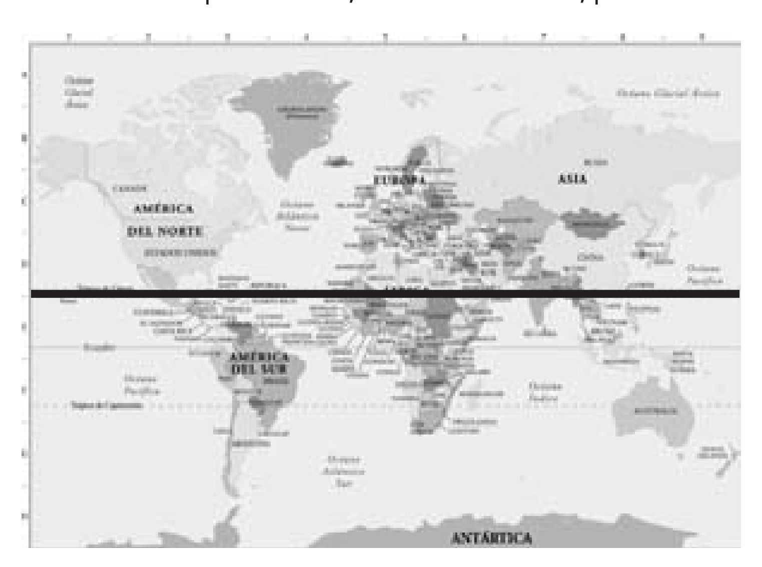


FIGURA 4.1. *Hemisferios Norte y Sur*

El hemisferio norte tiene tres veces más tierra y cinco veces menos hielo que el hemisferio sur, como se aprecia en la Figura 4.2. Lo sustancial de esta comparación es la cantidad de tierra que hay en ellos y la ubicación relativa de los países entre dichos hemisferios. Esta asimetría geoestratégica es importante para poder visualizar ciertos aspectos de la globalización.

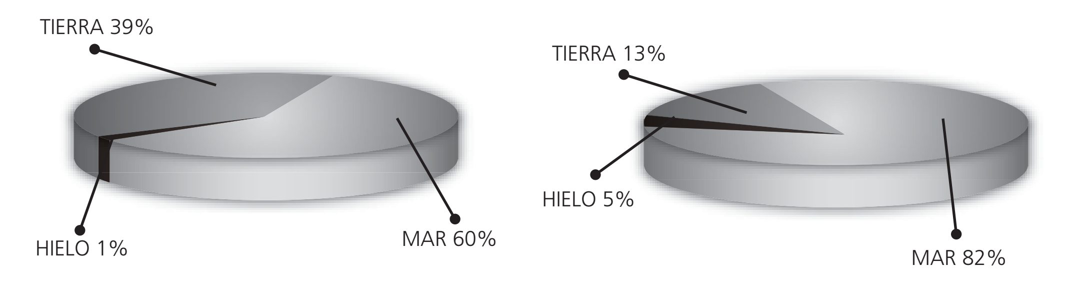


FIGURA 4.2. *Asimetría geográfica*

Adicionalmente, el 90% de la población del mundo habita en el hemisferio norte y sólo el 10% en el sur; con una densidad poblacional de 50% en el norte y solamente 11% en el sur, como se aprecia en la Figura 4.3. Este aspecto es fundamental, por lo crucial del tamaño de los mercados en el negocio global.

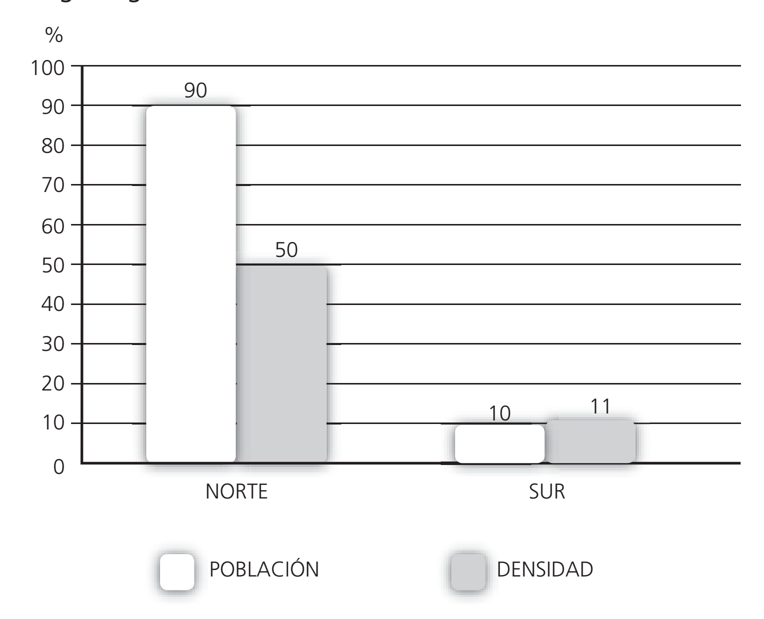


FIGURA 4.3. *Estadística poblacional*

Al dividir al mundo verticalmente en oeste y este, como en la Figura 4.4, se aprecia que el continente americano está totalmente en el hemisferio occidental; mientras que casi todo el resto del mundo está en el hemisferio oriental.

FIGURA 4.4. *Hemisferio Occidental y Oriental*

Otro tipo de análisis es el de la división del globo por cuencas: las cuencas del Pacífico, del Atlántico, y del Índico, siendo la primera dos veces más grande que la segunda, y dos y media veces más grande que la tercera. Dado el tamaño de las cuencas, resaltan las grandes distancias entre sus puertos más importantes, como El Callao, Yokohama, Los Ángeles, Sydney, Valparaíso, Guayaquil, Rotterdam, Amberes, Nueva York, Hamburgo, Panamá o Shangai. Para realizar un breve análisis, la cuenca del Pacífico se divide en cuadrantes y se muestra el eje de la triada (Figura 4.5).

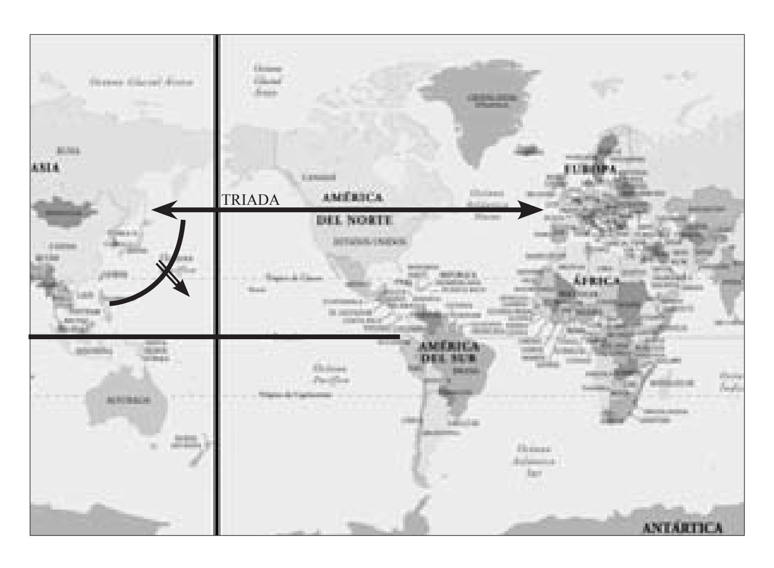


FIGURA 4.5. *Cuenca del Pacífico y la triada*

1. En el cuadrante noroccidental habita la tercera parte de la población del mundo y se ubican las antiguas culturas de China, Japón, y Rusia. En la actualidad, se encuentran el *león* (Japón) y los cuatro *tigres* (Hong Kong, Corea, Singapur, y Taiwán); así como los nuevos *tigres*: Indonesia, Malasia, Filipinas, y Tailandia. En la economía mundial este cuadrante es realmente crítico por la presencia de la mayoría de los grandes maquiladores mundiales y por ser un importante centro financiero mundial.
2. En el cuadrante suroccidental sólo hay dos países, Australia y Nueva Zelanda, y algunas islas de Indonesia, vecinos del sudeste asiático. Estos dos países son anglófonos con escasa población, pero con elevados niveles de vida y de desarrollo.
3. El cuadrante nororiental se caracteriza por la presencia predominante de los Estados Unidos de América y sus dos grandes vecinos, Canadá y México, así como por la ubicación estratégica del Canal de Panamá, contacto vital de las aguas de las cuencas más importantes. El potencial económico de este grupo es enorme y el más gravitante en la economía mundial.
4. El cuadrante suroriental cuenta con tres países: Ecuador, Perú, y Chile, y en él está la región andina. En este cuadrante, el Perú tiene la posición más expectante y la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del Pacífico. Es más, esta cuenca es considerada por muchos como una solución para una serie de problemas de los países latinoamericanos.

Un resumen de lo mencionado se presenta en la Tabla 4.2.

TABLA 4.2

CARACTERÍSTICAS DE LOS CUADRANTES DE LA CUENCA DEL PACÍFICO

Cuadrante Noroccidental	Cuadrante Nororiental
• Tercera parte de la población mundial. • Antiguas culturas - China y Japón. • El león y los cuatro tigres. • Crítico en la economía mundial. • Maquiladores mundiales.	• Dominado por EE.UU. y sus dos vecinos: México y Canadá. • Poder económico enorme. • Canal de Panamá. • Eje de la triada.
Cuadrante Suroccidental	**Cuadrante Suroriental**
• Escasa superficie y población. • Elevados niveles de vida y desarrollo. • Cercanía del Sureste Asiático. • Aislados relativamente del mundo.	• Cuadrante perdido. • Sólo tres países. • Región andina poco importante. • Perú posición expectante. • Chile capitaliza mejor.

En relación a la cuenca del Atlántico, en ella se ubican: (a) la Unión Europea con gran cantidad de países, alta industrialización, elevado poder adquisitivo, y grandes necesidades de insumos industriales; (b) el Mercosur, de expectante potencial, conformado por Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay y sus potenciales nuevos asociados; y (c) África, continente incierto, que en este momento es el que más ayuda capta por razones de pobreza y situación política (Tabla 4.3).

TABLA 4.3

CARACTERÍSTICAS DE LA CUENCA DEL ATLÁNTICO
La Unión Europea
• Gran cantidad de países. • Alta industrialización. • Elevado poder adquisitivo. • Necesidades de insumos industriales. • Unificación del continente.
Brasil, Argentina (Uruguay y Paraguay) Mercosur
• Expectante futuro. • Posición geográfica interesante.
África
• Potencial incierto. • Futuro impredecible. • Receptor de ayuda.

Este breve análisis resalta la necesidad de que los gerentes utilicen un mapa del mundo y mediten sobre estos aspectos, porque las decisiones que tomen sobre sus organizaciones estarán condicionadas a su ubicación con relación al mundo.

Factores como la distancia de un país respecto del resto, su ubicación con relación a los grandes bloques económicos, su cercanía a las distintas cuencas marinas, el tamaño de los mercados, el poder adquisitivo de las poblaciones, las tendencias del consumo, la fidelización con las marcas, entre otros, son aspectos que deben ser evaluados con seriedad al desarrollar el inicio del proceso estratégico, en particular en lo referente a decisiones de comercio internacional, como son la elección de productos, calidad, y precios, según los requerimientos de estos distintos mercados.

Así, por ejemplo, es interesante analizar la posibilidad de ingresar al mercado chino, con más de 1,300 millones de habitantes con reducido poder adquisitivo, o al mercado de EE. UU., con 300 millones de habitantes con un alto poder adquisitivo; al mercado peruano, con solo 26 millones de habitantes y bajo poder adquisitivo, o al de Bangladesh, con una población de casi 50 millones con bajísimo poder adquisitivo. Cada situación implica desarrollar, necesariamente, diferentes estrategias.

Resumiendo, se debe considerar que el inicio de un proceso estratégico requiere del análisis de las implicancias geoestratégicas de los países en este contexto de globalización. Estudiar el globo terrestre es algo poco común en la gerencia, de lo mencionado se pueden visualizar rápidamente los siguientes aspectos necesarios para iniciar el estudio del entorno:

1. El globo terrestre tiene mucho más agua que tierra.
2. El agua es el enlace prioritario para el comercio internacional, ya que por el mar se mueve casi el 95% de los bienes.
3. El transporte marítimo permite mover enormes cantidades de materiales, pero con lentitud, por la limitada velocidad de las naves mercantes.

4. La ubicación del país es crucial en este comercio internacional, por los aspectos de distancia y tiempo, y del costo/beneficio resultante.
5. El hemisferio norte está mucho más poblado que el sur (9/1), la mayoría de países desarrollados se encuentran en el primero. Aspecto fundamental para los mercados y el comercio.
6. El hemisferio sur está relativamente poco poblado (10% de la población mundial), por su masa helada deshabitada y baja densidad poblacional (11%).
7. No existen países desarrollados, salvo excepciones, entre los trópicos de Cáncer y Capricornio debido fundamentalmente a aspectos climáticos.
8. La *triada* (Ohmae, 1985) se encuentra en el hemisferio norte y encima del Trópico de Cáncer, manejándose en ella gran parte de la economía mundial.
9. Las cuencas están relativamente aisladas, siendo los canales de Panamá y de Suez críticos para el comercio internacional, y prescindir del estrecho de Magallanes y el cabo de Hornos como alternativas de mayor distancia, costo y riesgo.
10. Los puertos que centralizan la mayor parte del comercio internacional están en el hemisferio norte, y su distancia a los puertos latinoamericanos es muy grande.
11. La cuenca del Pacífico es el doble de la del Atlántico, y esta, a su vez, el doble de la del Índico, aspecto fundamental en distancias y tiempos.
12. La Antártida es el continente del futuro, grandes reservas proteínicas se encuentran en el kryll, pequeño crustáceo abundante en sus mares.
13. Australia, Nueva Zelanda, y las otras islas de Oceanía, forman un continente aislado por el mar, pero cercanos al Sudeste Asiático, con poca población y gran potencial económico.
14. La cuenca del Pacífico presenta grandes oportunidades para los negocios futuros de los países que la circundan.

Estos aspectos, entre otros, son importantes de tenerse en consideración en el análisis estratégico inicial.

LA TEORÍA TRIDIMENSIONAL DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES Y EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La importancia de las relaciones internacionales, y su consecuente planeamiento estratégico, se usa igualmente para los países como para las organizaciones, porque el país, a fin de cuentas, es la organización más grande. Las relaciones internacionales son todas las interacciones entre naciones que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras, y enfocan el proceso por el cual una nación ajusta

sus intereses a aquellos de otras naciones (Hartmann, 1978). Lo más importante de este concepto es que enfatiza en que para que exista la posibilidad de una relación debe existir un interés común; y ello es fundamental para el planeamiento. Por otro lado, esta relación entre las naciones se realiza en un continuo basado en la diplomacia, las leyes internacionales, la economía internacional, los organismos internacionales, y finalmente por el conflicto (guerra) cuando no funcionan las etapas anteriores. Clausewitz (1832/1935) indicó que la guerra es la continuación de la diplomacia por otros medios. Todos los conflictos/competencias mundiales han tenido motivos económicos. Un conflicto se puede generar cuando existen amenazas y cuando se dan las tres condiciones críticas, estas son, que la amenaza tenga las capacidades, las intenciones, y se encuentren las circunstancias. Dado que sin amenazas (enemigos) las organizaciones tienden a convertirse en monopolio, al carecer de competidores, es saludable conservar a los enemigos, pues las mejores organizaciones surgen de la competencia que estos generan. Es primordial enfatizar la importancia del planeamiento estratégico en ambas relaciones. Si los países y las organizaciones no planean estratégicamente, estarán trabajando con una óptica de corto plazo, tomando decisiones y acciones de rutina, y no centrándose en el aspecto fundamental de los países y las organizaciones, que es administrar mirando hacia adelante, hacia el futuro.

Frederick Hartmann (1978) en su *teoría tridimensional* de las relaciones entre naciones, menciona tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales (Figura 4.6).

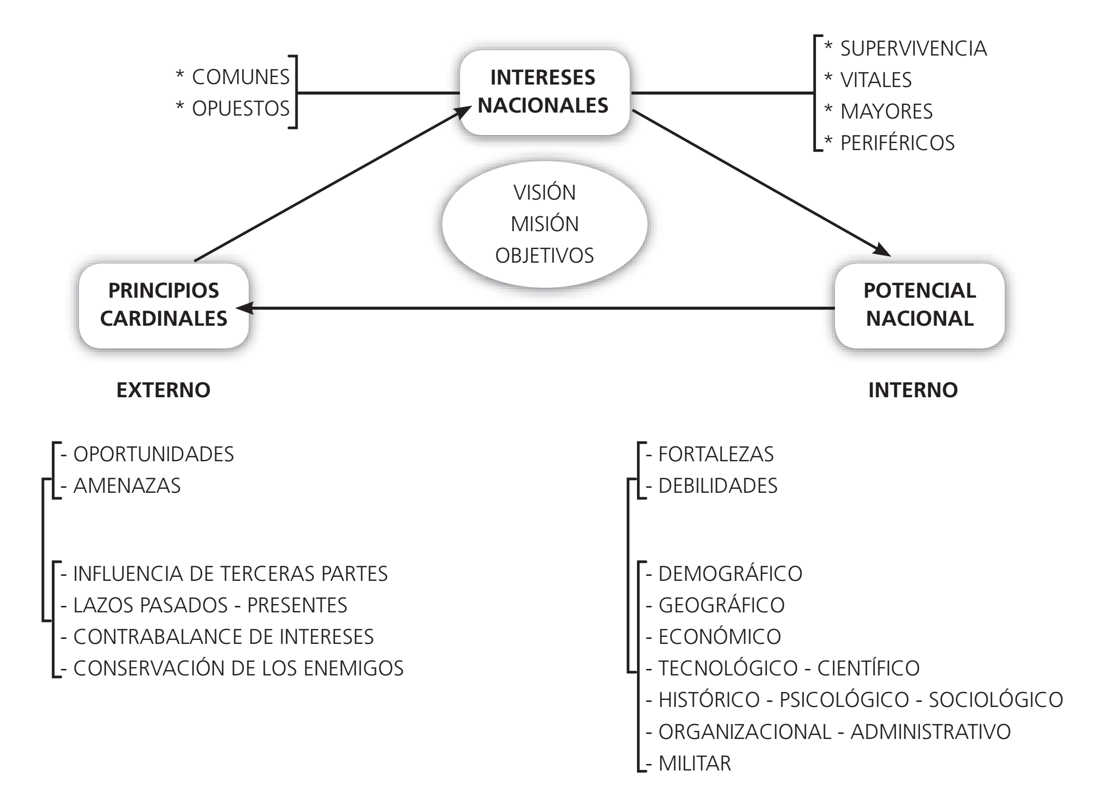


FIGURA 4.6. *Teoría tridimensional de las relaciones entre países*

Por analogía, se puede aplicar la teoría tridimensional a la relación entre las organizaciones, como se indica en la Figura 4.7.

FIGURA 4.7. *Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones*

Los intereses nacionales son aquellos aspectos *que a un país le interesan fundamentalmente,* y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses se deben tener muy en claro, y de acuerdo a Nuechterlein (1973), puenden ser:

- De acuerdo con el nivel de su intensidad,[8] son de *supervivencia,* si la existencia del país depende de ellos; *vitales,* si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; *mayores,* si afectan de manera adversa; y *periféricos* si sólo tienen consecuencias marginales.
- De acuerdo con la interacción con otro país, pueden ser *comunes* u *opuestos*. Sólo si dos partes tienen un interés común puede haber posibilidades de negociación y alcanzarse una alianza, de lo contrario no existe posibilidad, siquiera, del inicio de tratativas (Tabla 4.4).

TABLA 4.4

CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESES NACIONALES (DE LAS ORGANIZACIONES)	
Nivel de intensidad	**SUPERVIVENCIA** Existencia del país (organización) **VITALES** Serios daños **MAYORES** Afecta adversamente **PERIFÉRICOS** Tiene consecuencia
Relación	**COMUNES** Posibilidad de acuerdos y alianzas Buscarlos agresivamente **OPUESTOS** Imposibilidad de acuerdos y alianzas Ingenuidad de intentarlos

8. Nuechterlein, D. (1973). *United States National Interests in a Changing World.* Kentucky: University Press of Kentucky.

Un ejemplo de cómo expresan los países sus intereses nacionales se muestra en la Tabla 4.5, en la cual los Estados Unidos de Norte América utilizan una matriz para colocar a cada país de acuerdo con la intensidad del interés que tienen en relación con ellos. En la misma matriz se colocan los países con los cuales se tienen intereses comunes u opuestos, usando algún tipo de simbología. Se usa el nivel de supervivencia, ya que en el juego de los países los conflictos son juegos de suma cero.

TABLA 4.5

MATRIZ DEL INTERÉS NACIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

	Intensidad del interés			
Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Defensa del país				
Bienestar económico				
Orden mundial favorable				
Promoción de valores occidentales				

Tomado de Nuechterlein (1973)

Si esto lo proyectamos a la organización, esta debe manejar sus intereses, ya no nacionales, sino organizacionales. ¿Cuáles son los intereses organizacionales de supervivencia, vitales, mayores y periféricos? y ¿con qué organizaciones se va a interactuar?, ¿cómo es la competencia?, ¿con quiénes se puede hacer alianzas?, ¿a quiénes se va a tener como competidores?, y ¿quiénes son los enemigos?

Por analogía se puede establecer una matriz del interés corporativo en la que se colocan los aliados y competidores, siendo los intereses organizacionales la brújula para el manejo de la organización. No se usa el nivel de intensidad de supervivencia, ya que en el mundo de las organizaciones la competencia, usualmente, es un juego de suma no cero.

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Corresponde al análisis interno del país ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil? Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo, y militar. Al igual que con la primera dimensión, el potencial nacional tiene su analogía en el potencial de la organización: ¿en qué es fuerte la organización?, ¿en qué es débil la organización? Es necesario analizar las siete áreas: gerencia/administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, y tecnología, investigación y desarrollo.

Finalmente, los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, cuyo resumen se ve en la Tabla 4.6.

1. **Influencia de terceras partes.** Principio según el cual ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no.
2. **Lazos pasados y presentes.** Principio que destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente, y luego al futuro. ¿Qué tipo de interacción se ha tenido con otros?, ¿qué pasa hoy y qué pasará en adelante? Ningún lazo pasado desaparece, sino que se proyecta al presente y al futuro en el corto plazo o más adelante. Este principio debe manejarse cuidadosamente.
3. **Contrabalance de los intereses.** Se debe observar el panorama completo, lo que incluye prestar atención al problema que surge del hecho que la organización tenga un contrabalance de intereses (costo-beneficio) respecto de otras organizaciones.
4. **Conservación de los enemigos.** No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener. Contar con un número adecuado de enemigos obliga al país a estar preparado para enfrentarlos, lo que se debe evitar bélicamente, por cierto, pero lo fuerza a ser creativo, prepararse, estar listo innovadoramente y, sobre todo, ser más productivo con los recursos con que cuenta, para poder competir con mayores posibilidades de éxito.

TABLA 4.6

LOS CUATRO PRINCIPIOS CARDINALES

1. Inf uencia terceras partes	Ninguna interacción entre dos partes puede ser puramente bilateral.
2. Lazos pasados-presentes	Lo ocurrido en el tiempo afecta y se proyecta a las partes de una manera crítica.
3. Contrabalance intereses	Se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas.
4. Conservación de los enemigos	Es prudente manejar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. No es recomendable ganar, ni perder enemigos.

APORTES AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Carl von Clausewitz (1832/1935), general prusiano que fundó la Escuela de Guerra Prusiana, escribió el libro *On War*, el tratado de política y guerra más importante e influyente en la historia, la *magnum opus* que ha legado las enseñanzas de la Tabla 4.7 sobre el pensamiento estratégico. Guerra, conflicto, disputa o competencia se usarán como sinónimos, dependiendo del teatro de operaciones, por un lado, o el sector industrial, por otro.

TABLA 4.7

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR DE CARL VON CLAUSEWITZ	
1. La supremacía de la política.	
2. La guerra es la continuación de la diplomacia por otros medios.	
3. Los elementos intangibles de la guerra:	Interacción Fricción Neblina Moral
4. Guerra limitada vs. ilimitada.	
5. Nivel de intensidad:	Baja Media Alta
6. Plan de operaciones de guerra:	Objetivos políticos Conceptos estratégicos Conceptos operacionales

Como lo indica claramente Handel (2005), los grandes trabajos en teoría y filosofía política [y estrategia] deben ser analizados a la luz de cuatro preguntas:

1. ¿Cómo el trabajo refleja el espíritu y los problemas existentes en un tiempo dado?
2. ¿Cuál es la teoría (teorías) que ayuda a explicar o resolver problemas contemporáneos específicos?
3. ¿Cómo fue el trabajo interpretado en los diferentes periodos y circunstancias?
4. ¿En qué formas la teoría se ha vuelto obsoleta?

El aporte de Clausewitz es monumental y su comprensión no es una tarea fácil, no sólo por haber escrito en prusiano sino porque trasladar el pensamiento filosófico a la escritura es una compleja tarea, y más aun si esta sufre traducciones a diferentes lenguas.

La lectura de *De la Guerra [On War]* es obligada para toda persona que pretende especializarse en administración estratégica, su comprensión y el traslado de su pensamiento al mundo competitivo de las organizaciones; es crucial para aprovechar sus filosóficas enseñanzas.

Otro pensador que se interesó por las relaciones internacionales es Alfred Mahan (1890), quien resalta la importancia del mar en los países y menciona que: "los países que abren sus puertas al mar, son países que van a tener un porvenir bueno", porque el mar es la puerta de interacción natural con las otras naciones, es la puerta de ingreso y de contacto para el comercio internacional.

Gran Bretaña es el ejemplo clásico que sirvió para inspirar a Mahan en sus escritos; mientras que Estados Unidos es el ejemplo actual e incuestionable del potencial que otorga el mar, luego que a fines del siglo pasado Teodoro Roosevelt, seguidor de Mahan, decidiera ir hacia el mar y abrir la puerta de Estados Unidos proyectándolo al mundo; iniciándose así el poderío americano. Hoy se pueden ver países como Noruega, los Países Bajos, el Japón,

Suecia, Finlandia, que han logrado el desarrollo económico sustentado en el uso del mar y sus industrias relacionadas.

Alfred Mahan indica que un país puede ser rico si tiene proximidad a las principales líneas marítimas y acceso a mares abiertos, cuenta con puertos aptos, posee riqueza interior, su población tiene cercanía y llegada al mar, existe una conciencia marítima en la misma, y el gobierno desarrolla las adecuadas políticas marítimas; tal como se resume en la Tabla 4.8.

TABLA 4.8

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO MARÍTIMO DE ALFRED MAHAN

1.	Geografía	Proximidad a las principales líneas marítimas y acceso a mares abiertos.
2.	Conformación física	Puertos aptos
3.	Extensión del territorio	Riqueza interior
4.	Población	Cercanía y llegada al mar
5.	Carácter del pueblo	Conciencia marítima
6.	Carácter del gobierno	Apoyo a las políticas marítimas

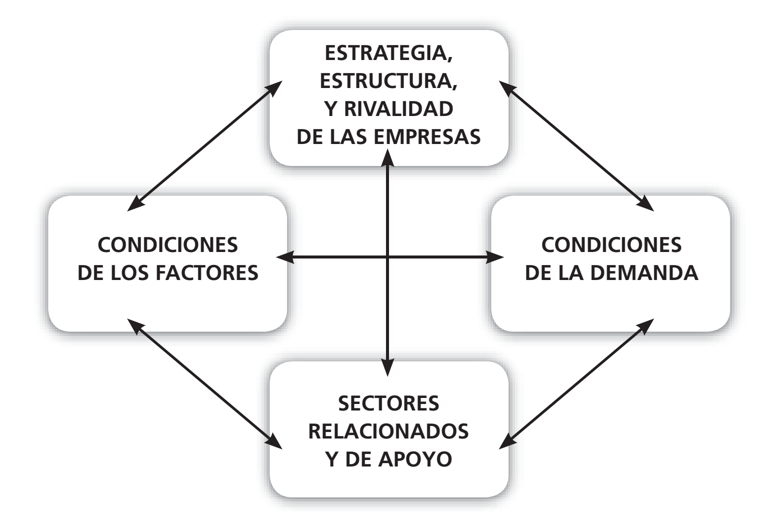
Por lo anterior, se deben hacer las siguientes preguntas: ¿cuál es la proximidad del país con las líneas marítimas?, ¿cuál es el acceso del país a mares abiertos?, ¿cuál es la capacidad de sus puertos y la profundidad de sus aguas?, ¿cuál es la riqueza del territorio y de sus mares?, ¿cuál es la cercanía y acceso al mar que tiene el pueblo?, ¿cuál es el carácter del pueblo con respecto al mar?, y ¿cuál es el carácter del gobierno con relación a las políticas marítimas?

Mahan también desarrolla el concepto de las colonias (que hoy en día son los mercados), y las considera esenciales, así como tener una producción exportable y contar con el transporte marítimo necesario. Asimismo, enfatiza que los países deben poseer flotas navales y mercantes, bases y puertos aptos, así como una adecuada protección costera y marítima.

Gran parte del comercio internacional se desarrolla por el mar, es la gran carretera por la que se transportan los bienes que se intercambian. La importancia de los puertos, las flotas mercantes, el control del mar territorial, las industrias marítimas es prioritaria para todo el país.

Otra notable contribución es la que presenta Michael Porter (1990) con el diamante de la competitividad nacional (Figura 4.8), basado en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones: las condiciones de la demanda; las condiciones de los factores; la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y los sectores conexos y de apoyo.

Porter en este, su libro más importante, indica cómo en los países tanto el gobierno como las empresas deben asumir roles trascendentales, los cuales se resumen en las Tablas 4.9 y 4.10, respectivamente. Estos aspectos deben considerarse en el pensamiento estratégico de un país, de una región, o de un gobierno local.



Tomado de Porter (1990)

FIGURA 4.8. *Los determinantes de la ventaja nacional Competitividad de las naciones - Modelo del diamante*

TABLA 4.9

EL ROL DEL GOBIERNO
1. Concentrarse en la creación de factores especializados.
2. Evitar intervenir en los mercados de factores y de dinero.
3. Imponer estrictas normas sobre los productos, su seguridad e impacto ambiental.
4. Limitar claramente la cooperación directa entre sectores rivales.
5. Promover objetivos que originen una inversión continuada.
6. Desregular la competencia.
7. Imponer fuertes políticas nacionales antimonopolio.
8. Rechazar el comercio pactado.

TABLA 4.10

EL ROL DE LA EMPRESA	
1.	Crear presiones para la innovación.
2.	Buscar los competidores más capaces como motivadores.
3.	Establecer sistemas de alarma temprana.
4.	Mejorar el rombo nacional.
5.	Aceptar la competencia nacional.
6.	Globalizar para aprovechar las ventas selectivas de otras naciones.
7.	Usar las alianzas sólo selectivamente.
8.	Ubicar la base nacional de tal modo que apoye la ventaja competitiva.

El modelo del diamante de Porter puede ser un modelo excelente cuando se desee desarrollar el planeamiento de un país, de una región o macrorregión, de un gobierno local, o de un bloque económico. No debe ser usado en el análisis interno cuando se trata de sectores o subsectores industriales.

SECUENCIA ESTRATÉGICA DE ALINEACIÓN PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La secuencia estratégica de alineación para el planeamiento estratégico de la organización tiene como punto de partida la evaluación de las relaciones internacionales, para continuar con un planeamiento estratégico nacional, luego sectorial, y de ahí al planeamiento estratégico de la organización (Tabla 4.11).

TABLA 4.11

SECUENCIA ESTRATÉGICA DE ALINEACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
Relaciones internacionales
↓
Planeamiento estratégico nacional
↓
Planeamiento estratégico sectorial
↓
Planeamiento estratégico de la organización

Si siempre existiera la estructuración alineada de un planeamiento integral, lógicamente se podría realizar esta secuencia. Las organizaciones tendrían la capacidad de hacer un planeamiento perfectamente estructurado que se derive de los planeamientos y objetivos del sector, que derive a su vez del planeamiento y objetivos nacionales; y este se fundamenta en las relaciones internacionales y la política exterior nacional establecida.

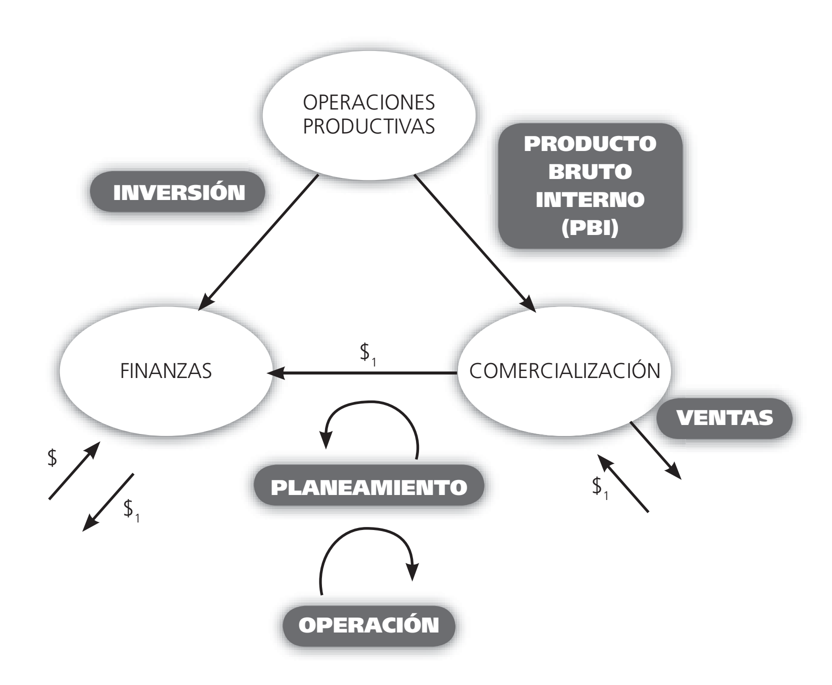
Sin embargo, muchas veces se hace lo anterior sin seguir esa secuencia. Obviamente, si no se tiene alguna de estas partes, las otras deben realizarse de forma independiente asumiendo muchos aspectos, vacíos de las partes faltantes, y eso es lo que hace la mayoría de organizaciones que desarrolla su planeamiento estratégico: comienza con lo último: lo que no les permite visualizar correctamente el entorno ni tener un planeamiento que derive de él, resultando, lógicamente, un planeamiento bastante recortado, miope; que es lo que se debe evitar.

Un país es una organización productiva (D'Alessio, 2004), constituida por tres columnas básicas (finanzas, operaciones productivas, y comercialización) que operan integral y coordinadamente en el denominado ciclo operativo; teniendo su visión, misión, y objetivos estratégicos como la brújula que orientará el uso de los recursos, buscando la productividad como herramienta fundamental de la gestión integral.

TABLA 4.12

EL PAÍS COMO UNA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA	
1.	El país es una organización productiva.
2.	Es una organización productora de bienestar y seguridad.
3.	Cuenta con una capacidad instalada productiva de bienes y servicios.
4.	Maneja una tecnología dada.
5.	Cuenta con una capacidad laboral: cantidad-calidad.
6.	Maneja sus finanzas en apoyo al gasto público y promueve inversiones.
7.	Promueve, norma, y fiscaliza, no participa.

La dinámica del ciclo operativo de un país como organización productiva se observa en la Figura 4.9. El gobierno maneja sus finanzas en apoyo al gasto público y promueve las inversiones; promueve, norma, y fiscaliza; pero no debe participar. El país cuenta con una capacidad instalada productiva de bienes y servicios, para lo cual maneja una tecnología dada, y cuenta con una capacidad laboral (Tabla 4.12). Asimismo, el país produce para el consumo interno y exporta, obtiene ingresos por sus ventas, parte de los cuales pueden ser reinvertidos para sus operaciones productivas, o amortizar su deuda, con lo que el ciclo continúa. Es importante que un país tenga un plan estratégico para que los sectores y subsectores productivos, así como las organizaciones y empresas que los integran alineen sus planeamientos secuencialmente.



Adaptado de D'Alessio (2004)
FIGURA 4.9. *Ciclo operativo de un país*

En este contexto de globalización, es fundamental la búsqueda del crecimiento y la estabilidad, tanto para el país como para sus organizaciones y empresas. Lo bien que le vaya a un país le irá a las organizaciones y empresas, lo bien que le vaya a las organizaciones y empresas resultará en el bienestar para el país y su población, vale decir, que esta es una interacción fundamental (Tabla 4.13).

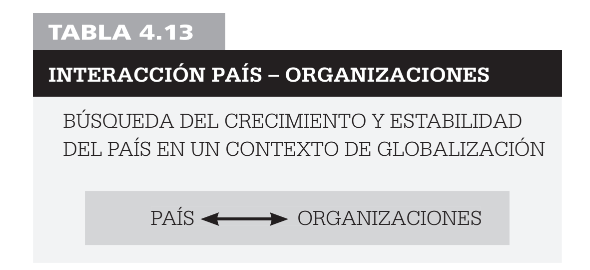


TABLA 4.13
INTERACCIÓN PAÍS – ORGANIZACIONES
BÚSQUEDA DEL CRECIMIENTO Y ESTABILIDAD DEL PAÍS EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN
PAÍS ⟷ ORGANIZACIONES

FACTORES CONDICIONANTES PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UN PAÍS

Los países están condicionados por los factores de la Tabla 4.14, los cuales deben ser analizados cuando se hace un planeamiento estratégico.

TABLA 4.14

FACTORES CONDICIONANTES PARA UN PAÍS
• Ubicación geográfica, terrestre y marítima.
• Distancias entre países.
• Diversidad de los territorios internos.
• Antigüedad histórica.
• Densidad poblacional.
• Vías de comunicación: interiores y exteriores.
• Facilidad de explotación de recursos naturales.
• Conocimientos y capacidades que poseen los miembros de su población.

¿Qué pasa con el Perú? El Perú está ubicado asimétricamente en el globo. Siempre hay que meditar sobre el tema de la ubicación geoestratégica de un país, porque de otra manera pensaremos que, donde estemos, estamos igual que en cualquier posición en el mundo, y no es así. La situación es diferente.

Por otro lado, el promedio de distancia de El Callao, el puerto más importante del Perú, con los puertos del resto del mundo con los cuales pueda tener comercio internacional es de seis mil millas náuticas; es decir, alrededor de 11,000 km de distancia,[9] un promedio de 30 días de navegación (Figura 4.10).

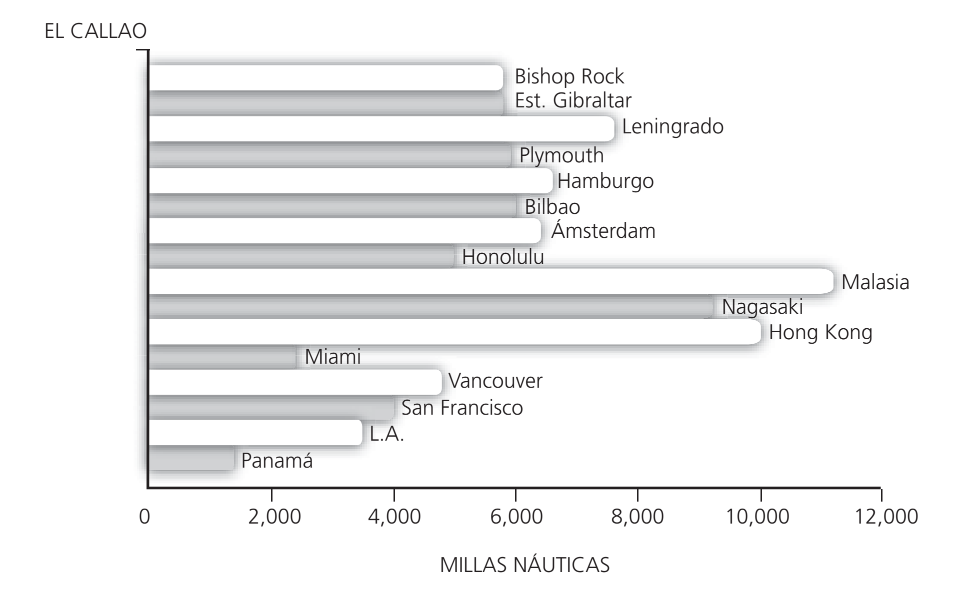


FIGURA 4.10. *Distancias de El Callao a puertos del mundo*

9. Una milla náutica equivale a 1.852 kilómetros.

El Perú es la puerta natural de salida al mar de Bolivia y cuenta con una salida histórica al Atlántico por el río Amazonas. De acordar con Brasil un eje este-oeste ambos se convertirían en países biocéanicos. El Perú cuenta con un territorio geográficamente adverso, sumamente difícil, pero muy rico en recursos naturales. Una costa muy propicia para el desarrollo portuario gracias a algo único, que es contar con aguas profundas a lo largo de su litoral; lo que podría ser fundamental para la actividad portuaria, de contar con la adecuada infraestructura. Una gran riqueza natural, no explotada por lo difícil de su geografía, forma del territorio, y necesidad de grandes inversiones para conseguirlo; además de ser de muy poco interés para los países desarrollados. Un buen recurso humano, ingenioso, y con capacidades creativas excelentes. Todos estos aspectos deben considerarse si se quiere hacer un buen análisis estratégico en un país. Estos factores condicionantes se resumen en la Tabla 4.15, y debe hacerse en forma similar para los otros países en Latinoamérica, cuando se desarrolle el planeamiento estratégico para un país, sus regiones, sus sectores o subsectores, y sus organizaciones y empresas.

TABLA 4.15

FACTORES CONDICIONANTES DEL PERÚ
• Asimétricamente ubicado en el globo.
• Territorio geográficamente adverso.
• Costa propicia para el desarrollo portuario.
• Gran riqueza natural no explotada.
• Relativo poco interés países desarrollados.

IDEAS ESTRATÉGICAS PARA LA COMPETENCIA DE UN PAÍS EN LA ARENA GLOBAL

Finalmente, diez ideas estratégicas, aspectos o acciones fundamentales, que son gravitantes para un país que desee competir en el contexto internacional.

1. Hay que evaluar la adecuada interacción entre naciones buscando intereses comunes.
2. Hay que explotar los recursos que ofrezcan ventajas comparativas y luego se conviertan en competitivas para las empresas.
3. Hay que evaluar estratégicamente las implicancias geográficas en un contexto del comercio.
4. Hay que conseguir un adecuado desarrollo industrial tendiente a producir bienes y servicios competitivos para el exterior. Lo más crítico, quizás, es el término: *desarrollo*

industrial. No puede haber un país que se desarrolle económicamente si no consigue un desarrollo industrial. Un país que vive sobre la base de una economía de servicios, definitivamente no alcanzará nunca un desarrollo económico. Esa es la parte más crítica que se debe tener en cuenta en el contexto de una política industrial.

5. Hay que desarrollar una conciencia marítima y de ramas afines.
6. Hay que explotar la ventaja de los puertos con aguas profundas y desarrollar entradas adecuadas al territorio. Planificar muy buenos puertos, con la adecuada infraestructura, como puertas de acceso al Cono Sur por medio de los puertos del Perú.
7. Hay que mirar hacia el exterior, y ver las posibilidades y oportunidades que puede ofrecer la cuenca del Pacífico.
8. Hay que desarrollar una capacidad de negociación que haga conseguir alianzas e inversión de la comunidad internacional.
9. Hay que desarrollar alianzas estratégicas y aventuras conjuntas que tiendan a la generación de actividades productivas y de servicios.
10. Hay que conseguir la adecuada capitalización de las oportunidades que ofrecen las diversas organizaciones internacionales.

Finalmente, estas ideas pueden ser llevadas al plano empresarial, pero si no se planea con un pensamiento geoestratégico, partiendo de un contexto nacional, poco se podrá hacer para desarrollar exitosamente el planeamiento en un contexto empresarial.

TABLA 4.16

IDEAS ESTRATÉGICAS	
1.	Evaluar la adecuada interacción entre naciones buscando intereses comunes.
2.	Explotación de los recursos que ofrezcan ventajas comparativas y luego competitivas.
3.	Evaluar estratégicamente las implicancias geográficas, en especial en el contexto del comercio.
4.	Adecuado desarrollo industrial tendiente a producir bienes y servicios competitivos para el exterior.
5.	Desarrollo de la conciencia marítima y de las ramas afines.
6.	Explotación de puertos profundos y entradas adecuadas al territorio
7.	Mirar hacia el exterior, en especial las oportunidades que ofrece hoy la cuenca del Pacífico.
8.	Desarrollar capacidades de negociación en busca de alianzas e inversión.
9.	Desarrollar alianzas estratégicas y aventuras conjuntas tendientes a la generación de actividades productivas y de servicios.
10.	Adecuada capitalización de las oportunidades que ofrecen las diversas organizaciones internacionales.

RESUMEN EJECUTIVO

El contexto global es de gran importancia en la administración estratégica, pues las decisiones que se tomen para la organización estarán condicionadas a la ubicación del país con relación al mundo, y sólo gracias a ideas estratégicas creativas un país logrará competir exitosamente en la arena global, porque el país es la empresa más grande.

Es por ello, que el gerente debe proyectar, diseñar, y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede, considerando primero una visión global, la cual ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando y qué se espera del mundo, y a saber pasar de lo global a lo regional, al país, al sector, a la corporación y, finalmente, a la unidad de negocios estratégica.

En ese sentido, la secuencia estratégica de alineación para el planeamiento estratégico para una organización sería: la evaluación de las relaciones internacionales, un planeamiento estratégico nacional y luego sectorial, o subsectorial, y de ahí el planeamiento estratégico de la organización.

Finalmente, la administración estratégica ha recibido el aporte de pensadores clásicos de estrategia militar, como Carl von Clausewitz, del pensamiento estratégico marítimo de Alfred Mahan, y de la competitividad nacional de Michael Porter, entre otros.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Asimetría económica
- Asimetría geoestratégica
- Ciclo operativo país
- Clúster
- Intereses nacionales
- Pensamiento estratégico marítimo
- Pensamiento estratégico militar
- Potencial nacional
- Principios cardinales
- Relaciones internacionales
- Teoría tridimensional
- Ventaja competitiva de las naciones

TEMAS DE DISCUSIÓN

- Los pros y contras de la situación geopolítica de un país en el mundo.
- La matriz del interés nacional de su país.
- La matriz del interés corporativo de su empresa.

- La teoría tridimensional de Frederick Hartmann.
- El pensamiento estratégico militar de Carl von Clausewitz.
- El pensamiento estratégico marítimo de Alfred Mahan.
- El diamante de la ventaja competitiva de su país.
- El funcionamiento del ciclo operativo en su país.
- El concepto de clúster (grupo).
- Clústers que se podrían formar en un país.

EJERCICIO 1

Desarrolle una matriz de intereses nacionales para su país.

EJERCICIO 2

Desarrolle la matriz de intereses para una organización que conozca.

EJERCICIO 3

Analice los conceptos de A. Mahan para su país.

EJERCICIO 4

Aplique el diamante de M. Porter a una región de su país.

REFERENCIAS

Clausewitz, K. von. (1832/1935). *Vom kriege [On war].* Leipzig, Germany: Insel Verlag.

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2da ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Handel, M. I. (Ed.). (2005). *Cluasewitz and modern strategy*. Oxon, UK: Frank Cass. (Original publicado en 1986)

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations.* New York: Macmillan.

Mahan, A. T. (1890). *The influence of sea power upon history, 1660-1783.* Boston: Little, Brown and Company.

Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world.* Lexington, KY: University Press of Kentucky.

Ohmae, K. (1985). *Triad Power.* New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations.* New York: The Free Press.

CAPÍTULO 5

PRIMERA ETAPA
FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: LA EVALUACIÓN EXTERNA Y EL ANÁLISIS COMPETITIVO

CONTENIDO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Analizar y comprender la influencia del entorno sobre la organización, a través de la ejecución de una auditoría externa.*
- *Manejar las herramientas apropiadas para cuantificar el impacto de los factores externos que afectan a la firma y determinar el efecto final que ejercerán sobre ella.*

EL NUEVO ESCENARIO COMPETITIVO

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por operar en un mundo multipolar, cambiante, asimétrico, y en una economía globalizada, que ha generado la caída de las fronteras económicas que dividían el entorno nacional del entorno internacional. Ahora, la competencia es en la arena global sin límites ni restricciones. Las Figuras 5.1 y 5.2 reflejan las características y el comportamiento del antiguo y del nuevo escenario competitivo.

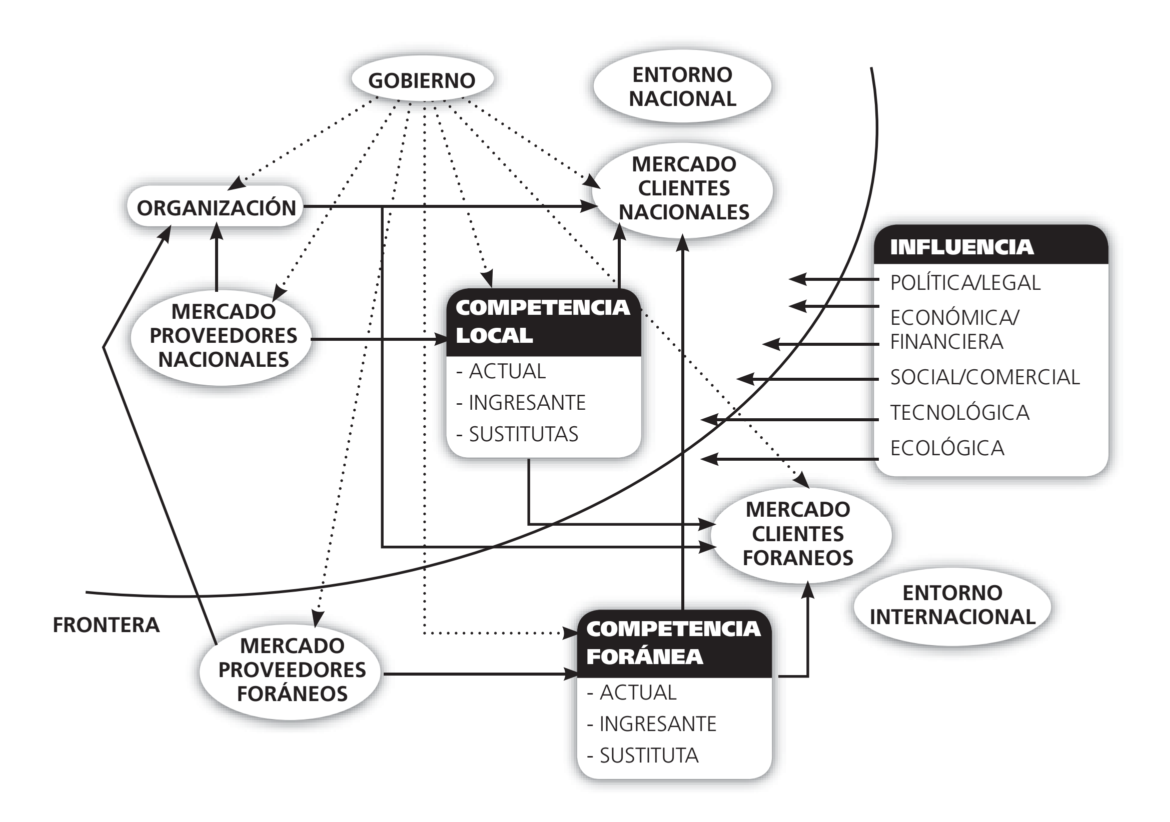


FIGURA 5.1. *Escenario convencional*

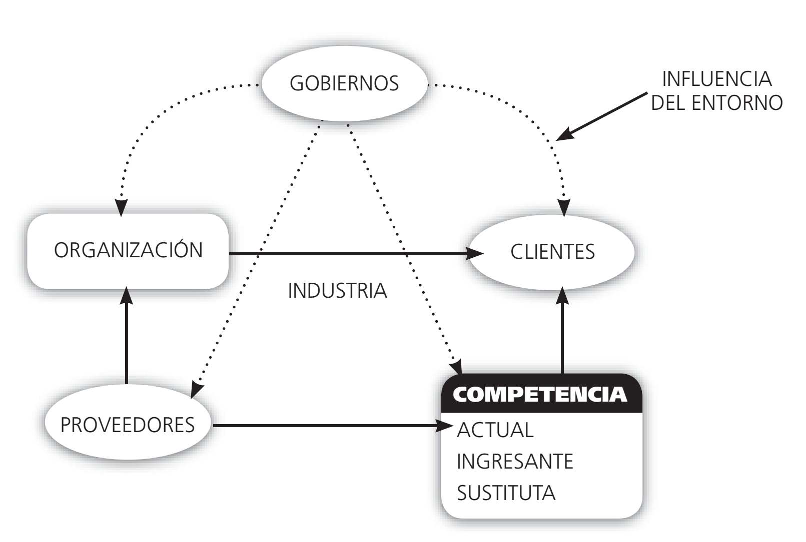


FIGURA 5.2. *Escenario globalizado*

En el contexto actual, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero sólo existe físicamente, pero ya no comercialmente. Ya no se habla de proveedores nacionales y foráneos, sólo se habla de proveedores; no existen clientes locales y extranjeros, sólo se definen como clientes; no se hace alusión a una competencia nacional e internacional, sólo existe el concepto de competencia; no se observa una coexistencia del entorno nacional e internacional, se hace referencia a un entorno único, y este es el que tiene influencia en la organización, el cual puede ser evaluado usando el análisis *político, económico, social, tecnológico* y *ecológico* (PESTE). El impacto del entorno será establecido y cuantificado en la matriz de evaluación de los factores externos EFE y complementado por la evaluación de la competencia, a través de la matriz de perfil competitivo PC.

La Figura 5.3 presenta la interrelación de estos conceptos y herramientas orientadas hacia el desarrollo de la evaluación externa y de los competidores.

Resulta evidente que el punto de partida del proceso estratégico en el contexto actual es el diseño de una gerencia que tenga como referencia la influencia del entorno. Si no se evalúa el entorno, permanentemente, es muy probable quedar fuera del mercado, al gerenciar miopemente. Se requiere de un conocimiento pleno del entorno para adaptarse a las oportunidades que brinda, y para hacer frente a las amenazas que presenta. El desafío es adaptarse a él inteligentemente, aprovecharlo, y no tratar de cambiarlo, no es posible.

Una buena gerencia debe monitorear, estableciendo sensibles y oportunos sistemas de alarma temprana de los posibles cambios, que por la naturaleza globalizada de los negocios se presentarán, en el entorno, el sector y los competidores, y finalmente en la demanda y el comportamiento de los consumidores.

El entorno actual se caracteriza por presentar un escenario competitivo en el cual se desenvolverán las organizaciones en los próximos años. Este entorno está caracterizado por aspectos muy definidos, y de naturaleza diversa (económicos, políticos, sociales, etc.), que impactan sobre la organización.

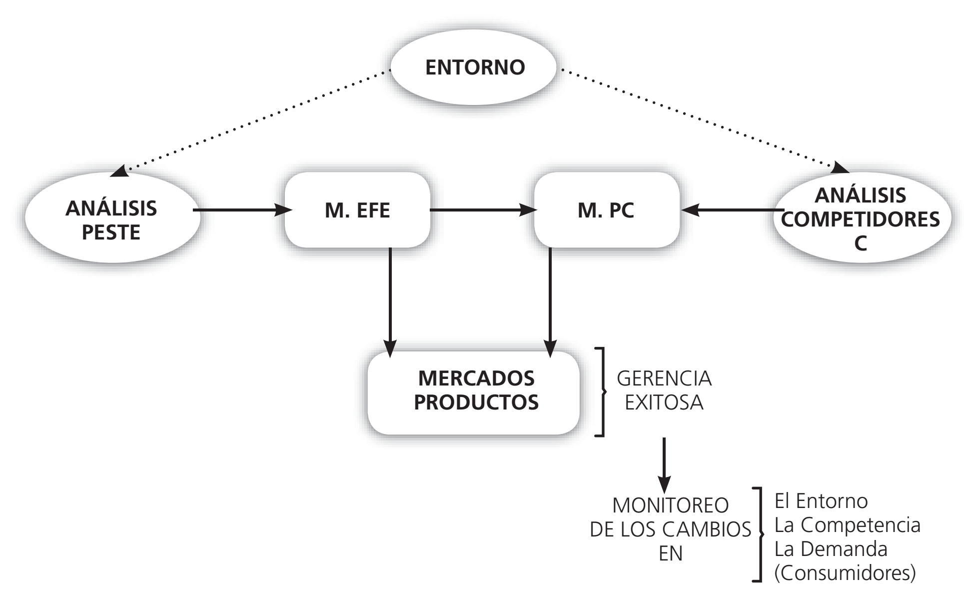


FIGURA 5.3. *La evaluación externa*

Algunas de las características del entorno actual son:

- Globalización de los mercados.
- Economía de libre mercado.
- Desaparición de barreras y proteccionismo de los gobiernos.
- Privatización de las empresas.
- Más mercados, menos gobierno. El tamaño del mercado aumenta; el de los gobiernos, disminuye.
- Gobiernos protegen al consumidor.
- Libre y leal competencia.
- Oferta y demanda regulan precios.
- Alta competitividad.

Sin embargo, muchas organizaciones no han evolucionado para adaptarse a este entorno competitivo y se caracterizan por contar con:

- Gestión operativa poco innovadora.
- Tecnología y *know-how* (conocimientos) atrasados.
- Gestión administrativa burocrática no adecuada al entorno.
- Productos, bienes y servicios no innovadores.
- Competencia sólo basada en precios, y no con calidad y costos.

- Gerencia y manejo de funciones, y no de procesos.
- Necesidad de mejoramiento, innovación, y reingeniería de procesos.
- Ausencia de monitoreo de los cambios del entorno, competencia, y demanda.
- Ausencia de análisis de las fuerzas competitivas: proveedores, clientes, competencia (actual, ingresante, y sustituta), y gobierno.

La Figura 5.4 presenta la influencia progresiva desde el llamado entorno lejano hasta el más cercano, que es el del sector industrial donde la organización compite.

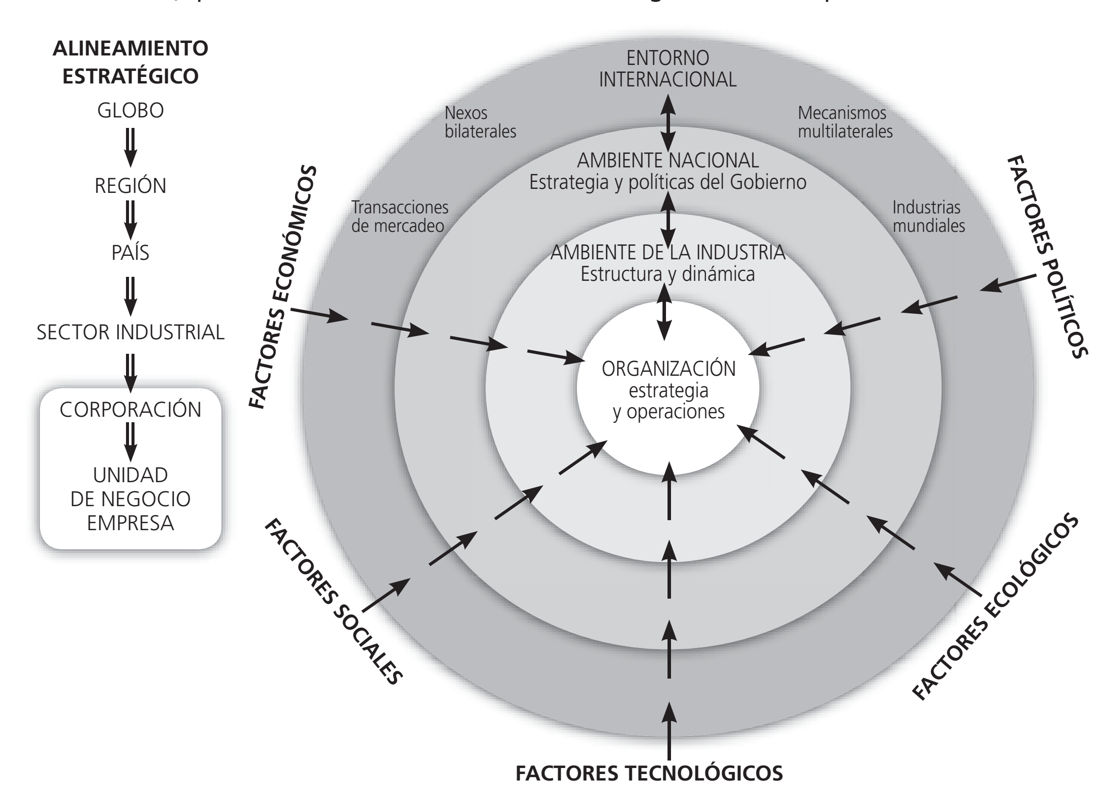


FIGURA 5.4. *Marco de análisis del entorno*

LA NUEVA ECONOMÍA: NUEVOS PARADIGMAS

Los cambios en el entorno han definido una competencia abierta y directa, donde los agentes participantes buscan maximizar el número de clientes y una posición ventajosa en el mercado. Para las organizaciones es importante realizar un eficiente monitoreo de los cambios en el entorno, la competencia, y el *intorno* para elevar su productividad y ser competitivos en esta nueva economía.

En la Figura 5.5 se observa que esta nueva economía se genera como resultado de la influencia que recibe del nuevo orden geopolítico, la nueva tecnología, el nuevo mundo de los negocios, y la nueva organización con su moderno perfil, relacionándolos al cambio de cuatro paradigmas clásicos.

Adaptado de Tapscott y Caston (1992)

FIGURA 5.5. *La nueva economía y los nuevos paradigmas*

La nueva economía (Negroponte, 1996) se caracteriza por ser:

a. Una economía del conocimiento: aulas, vehículos, tarjetas, tv, rutas y teléfonos inteligentes, entre otros.

b. Una economía digital: la información se convierte de analógica a digital (*bits*).

c. Una economía virtual: las cosas físicas pueden devenir virtuales (centros comerciales, campus, mercados, cursos y trabajos virtuales, entre otros), cambiando el metabolismo de la economía, los tipos de instituciones y sus relaciones, así como la naturaleza de la economía en sí.

d. Una economía molecular: la antigua corporación se desintegra y es reemplazada por moléculas dinámicas y clústers, que forman la base de la actividad económica. Las organizaciones no desaparecen, se transforman.

e. Una economía enlazada: una integración, *internetworking* entre las actividades de la organización.

f. Una economía desintermediada: las áreas, funciones o personas que no creen valor son desintermediadas, desaparecen. Las funciones intermedias entre productores y consumidores desaparecen.

g. Una economía convergente: el sector dominante en la nueva economía es creado por la convergencia de tres industrias que proveen la infraestructura para la creación de valor en los otros sectores: medios, comunicaciones y computación.

h. Una economía basada en la innovación: la imaginación humana es la principal fuente de creación de valor y crear el clima para ello, es un aspecto crítico en el mundo de los negocios.

i. Una economía donde la brecha entre productores y consumidores es difusa, se conoce como la economía del prosumidor (productor + consumidor). Los consumidores están involucrados en los procesos productivos haciendo uso de la información.

j. Una economía inmediata: economía basada en *bits*, donde la inmediatez es la clave para el éxito del negocio y de la actividad económica.

k. Una economía global: el mercado es el mundo y es abierto.

l. Una economía discordante: aspectos sociales sin precedentes comienzan a aparecer, causando potenciales traumas masivos y de conflicto, especialmente laborales.

LA EVALUACIÓN EXTERNA

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

Como se observa en la Figura 5.6, la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así *vencer* a la competencia.

Para realizar la auditoría externa se recomienda:

- Involucrar al mayor número posible de gerentes y funcionarios clave.
- Buscar información política, económica, social, tecnológica, y ecológica.
- Reunir la información relevante de los principales competidores.
- Hacer seguimiento de la información relevante en diversas fuentes: revistas, artículos, anuarios, informes, etcétera.

FIGURA 5.6. *La evaluación externa*

- Utilizar intensivamente Internet y tecnologías de comunicación e informática.
- Usar la experiencia de los gerentes y funcionarios clave.
- Usar a proveedores, distribuidores, y clientes como fuentes de información.
- Asimilar y evaluar la información. Se requiere una serie de reuniones para identificar colectivamente las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la organización, así como las fortalezas y debilidades de los competidores.
- Obtener una lista, en orden de prioridad, de los factores críticos que afectan significativamente a la organización, pidiendo a los gerentes que califiquen los factores identificados, de 1 para la oportunidad/amenaza más importante a 20 para la oportunidad/amenaza menos importante.
- Comunicar y distribuir la lista final de factores externos clave para la organización.

La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).
- Fuerzas competitivas (C).
- Factores clave de éxito para el sector industrial (FCE).

Los factores externos clave se caracterizan por ser:

- Importantes para el logro de los objetivos a largo plazo.
- Medibles para evaluación y control.

- Aplicables a todos los competidores.
- Jerárquicos en el sentido que unos tendrán relación con toda la organización y otros estarán más estrechamente enfocados a las divisiones o áreas funcionales.
- Pueden variar de acuerdo al tiempo, o la industria que se tome como escenario de competencia.

La auditoría externa debe concluir con un listado de las oportunidades que ofrece el entorno que hay que aprovechar, y con las amenazas del mismo que se deben evitar o neutralizar, así como un listado de los factores clave para tener éxito en el sector industrial. En la Figura 5.7 se presenta el diagrama de la auditoría del entorno (iniciada en el capítulo 4).

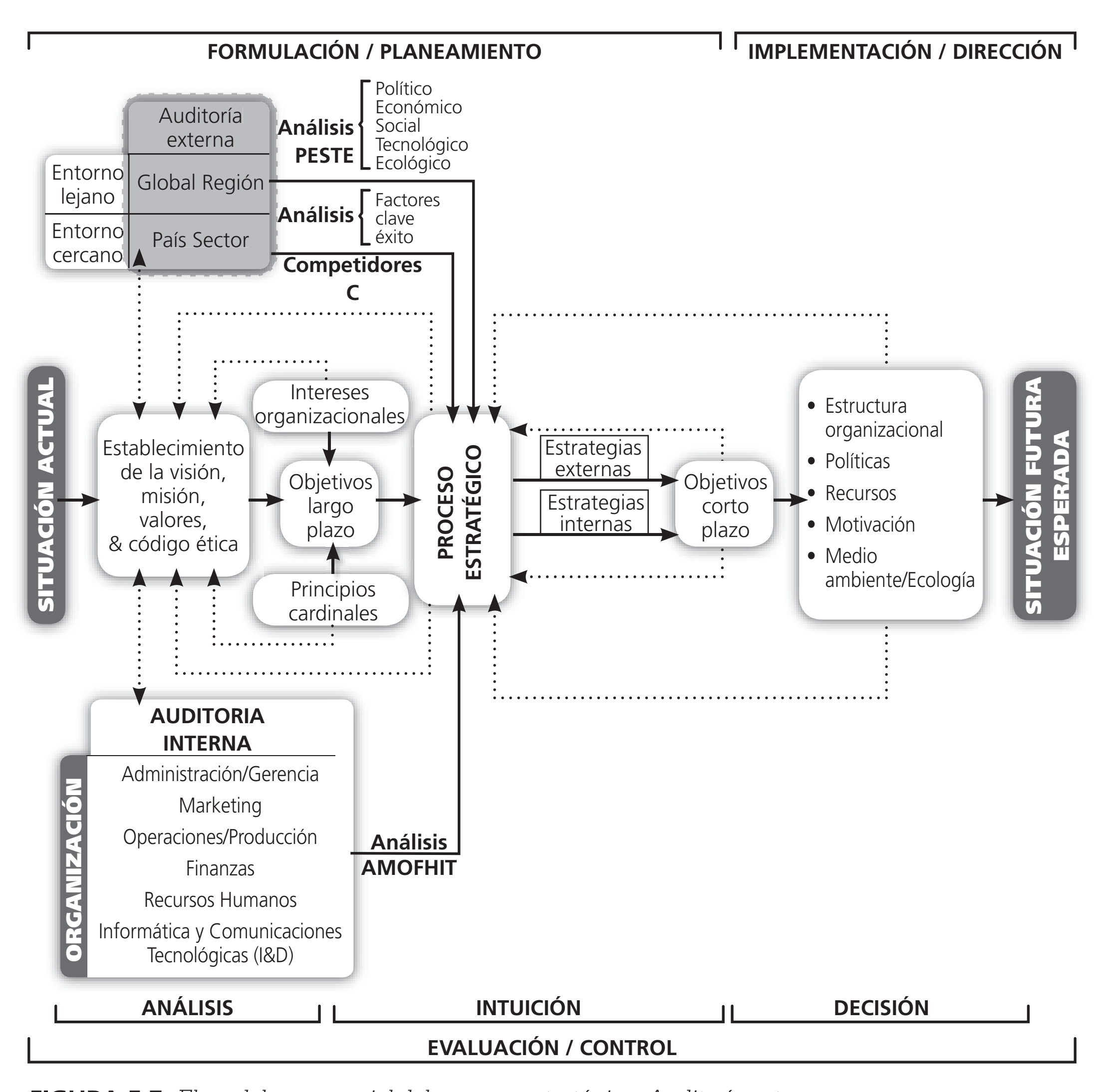


FIGURA 5.7. *El modelo secuencial del proceso estratégico: Auditoría externa*

ANÁLISIS PESTEC

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas *políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas,* conocido como análisis PESTEC = PESTE + C.

a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Bajo este escenario se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder; lo que determina un conjunto de variables como las mencionadas en la Tabla 5.1, que establecen los límites para el desempeño de las empresas. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.1

VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES	
Principales	**Secundarias**
• Estabilidad política	• Partidos políticos en el poder
• Política monetaria	• Sistema de gobierno
• Política fiscal	• Política de subsidios
• Regulaciones gubernamentales	• Defensa de la libre competencia
• Legislación laboral	• Amenazas de expropiación
• Legislación arancelaria	• Presupuestos gubernamentales
• Legislación medioambiental	• Defensa de la propiedad intelectual
• Seguridad jurídica	• Seguridad y orden interno
• Corrupción	• Situación política mundial
• Contrabando	• Relaciones con gobiernos
• Informalidad	• Leyes internacionales y derechos humanos
• Relaciones con organismos públicos	• Relaciones con organismos internacionales

b. Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable (tigres asiáticos) y

en otros críticamente adversa (países de África y Europa Oriental), configurando un cambio en el panorama geopolítico, trasladándose de un escenario de predominio de estados y naciones hacia uno formado por bloques económicos regionales (APEC, MERCOSUR, NAFTA, UE), los cuales constituyen, en este momento, los actores principales de la economía globalizada.

Por último, las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones. En la Tabla 5.2 se mencionan algunas de estas variables. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.2

VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Principales	Secundarias
• Evolución del pbi nacional y pbi per cápita • Evolución del poder adquisitivo del consumidor • Tasas de interés • Tasas de inflación y devaluación • Costo de capital y de deuda • Costo de mano de obra • Costo de materias primas • Nivel de informalidad de la economía • Nivel de aranceles • Riesgo país • Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)	• Comportamiento de la demanda de bienes y servicios • Fluctuación de precios • Sistema económico • Acceso al crédito del sistema financiero • Volumen de inversión extranjera • Prácticas monopólicas • Déficit fiscal • Actividad de los mercados bursátiles • Situación de la economía mundial • Situación de la balanza comercial • Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (Tabla 5.3).

En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas según las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de *pensar globalmente, actuar localmente*. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.3

VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, Y DEMOGRÁFICAS	
Principales	**Secundarias**
• Tasa de crecimiento poblacional • Tasa de desempleo y subempleo • Incidencia de la pobreza y pobreza extrema • Distribución del ingreso en la población • Tasa de analfabetismo • Nivel promedio de educación • Cultura e idiosincrasia • Estilos de vida de la población	• Esperanza de vida • Tasa de mortalidad • Tasas de inmigración y emigración • Roles sociales según edad y género • Valores y ética • Responsabilidad social • Uso del tiempo libre • Conflictos religiosos y étnicos • Calidad de vida de la población • Actitud hacia la globalización

d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influencian las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del *statu quo* de las organizaciones.

Dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores aquí considerados pueden convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización competir globalmente dentro de un contexto que Alvin Toffler (1980) ha denominado de *tercera ola*.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que productos, bienes, y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las organización, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitivas, que son más eficaces que las existentes. Es de vital importancia realizar un estudio muy profundo de estas variables y su efecto en la industria que participa una organización. Algunas de estas variables se indican en la Tabla 5.4. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.4

VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS

Principales	Secundarias
• Estado del arte • Velocidad de transferencia de tecnología • Inversión en I+D • Desarrollo de las comunicaciones • Uso de tecnologías de información • Evolución del número de patentes • Uso de Internet	• Estudios en biotecnología • Avances en la ciencia de los materiales • Desarrollo e integración de soluciones informáticas • Mejoras e innovaciones tecnológicas • Aplicaciones multimedia • Automatismos

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Estas fuerzas (Tabla 5.5) son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos.

En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada. Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

TABLA 5.5

VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES

Principales	Secundarias
• Protección del medio ambiente • Preservación de recursos naturales no renovables • Amenaza de desastres naturales • Cultura de reciclaje • Manejo de desperdicios y desechos • Conservación de energía	• Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace) • Contaminación del aire, del agua y de las tierras • Protección de la biodiversidad en flora y fauna • Deterioro de la capa de ozono

f. Fuerzas competitivas (C)

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes. Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:

- Participación de mercado
- Efectividad de sus canales de distribución
- Competitividad de sus precios
- Eficacia de sus comunicaciones
- Capacidad y productividad
- Facilidades de ubicación
- Calidad de la gerencia
- Experiencia gerencial
- Costo de materias primas
- Posición financiera
- Calidad de sus productos
- Calidad de sus procesos
- Actividades de I+D
- Calidad de su personal
- Imagen

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia, mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una organización sobre sus competidores, más probable será que se formulen estrategias adecuadas.

Toda industria tiene factores clave (críticos) de éxito (FCE), los cuales se deben determinar cuidadosamente basándose en la experiencia de las estrategias y evaluarse en contraste con los competidores actuales, sustitutos, y entrantes.

Manteniendo los principios de legalidad y ética que rigen el proceso estratégico, la inteligencia de negocios no viola leyes ni es equivalente al espionaje, ni mucho menos es una práctica de negocios deshonesta. Es, más bien, una obligación conseguir la información adecuada en el momento adecuado para enriquecer el análisis externo de la organización, pues las debilidades de los competidores representan oportunidades externas, mientras que sus fortalezas representan amenazas. Se deben presentar las posibilidades de cada competidor para contrastarlas con los propios cursos de acción, y establecer las estrategias a adoptarse.

La recolección de información más eficiente utiliza todos los canales de los que dispone la organización: empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, y consultores, (siempre y cuando no dispongan de información interna de los competidores por el ejercicio propio de sus funciones).

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas. Pueden ser 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.

2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de la amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).

3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria. En otras palabras, las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando, para nada, las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la evaluación del entorno, el exhaustivo análisis y el entendimiento de los factores determinantes del éxito en la matriz EFE es mucho más importante que los actuales pesos y valores asignados.

El formato de la matriz EFE se muestra en la Tabla 5.6.

TABLA 5.6

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor: 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal	**1.00**		

EJEMPLOS DE MATRICES EFE

Los ejemplos presentados son el resultado de evaluar el entorno usando el análisis PESTE para diversas organizaciones. El identificar adecuadamente los factores, oportunidades y amenazas es más importante que asignar los pesos que se pueden cambiar cuando se haga un análisis de sensibilidad. Las matrices EFE se presentan en las Tablas 5.7 a 5.16 con un breve análisis de los resultados obtenidos.

TABLA 5.7

MATRIZ EFE DE UNA EMPRESA PESQUERA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Mejor calidad de harina y mayor rendimiento de aceite colcando en los barcos sistema de frío RSW	0.13	1	0.13
2. Mayor rentabilidad con la producción de harina "al vacío"	0.16	4	0.66
3. Tener en la chata una línea adicional de descarga del pescado	0.13	3	0.39
	0.42		**1.18**
Amenazas			
1. Sobreproducción de soya en EE.UU., Brasil, Argentina y China	0.13	3	0.39
2. La fiebre de la vaca loca en Europa	0.12	2	0.23
3. Barreras de entrada en Europa, muchas veces muy subjetivas	0.12	2	0.23
4. Fenómeno del Niño	0.08	2	0.16
5. Cuota de pesca, sistema chileno	0.13	2	0.26
	0.58		**1.27**
Total	**1.00**		**2.45**

Nota. RSW = refrigerated sea water; Chata = plataforma anclada al mar.

La matriz para la empresa pesquera cuenta con 8 factores determinantes de éxito, 3 oportunidades y 5 amenazas, pocos factores por cierto. El valor de 2.45 indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Los valores 1 y 2 deben analizarse en función a la importancia (peso) del factor, y en base a ese análisis pensar en estrategias que mejoren las respuestas de la organización para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno no controlable. La oportunidad 1 está siendo desperdiciada.

TABLA 5.8

MATRIZ EFE DE UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Disponibilidad de recurso hídrico de la cuenca del río aledaño	0.07	3	0.21
2. Crecimiento de la industria que se traduciría en un incremento de demanda de energía	0.09	2	0.18
3. Estabilidad macroeconómica del país	0.07	2	0.14
4. Interconexión eléctrica nacional e internacional que permitiría el crecimiento de la cartera de clientes	0.08	3	0.24
5. Construcción de una importante carretera que pasaría por el área de influencia de la empresa	0.06	2	0.12
6. Crecimiento poblacional, sobre todo a nivel urbano, sin dejar de lado el desarrollo de la población rural del país	0.02	2	0.04
7. Mayor tendencia mundial de control medioambiental y seguridad ocupacional	0.02	3	0.06
8. Formar parte de un grupo de empresas bajo la administración del mismo dueño	0.02	2	0.04
	0.43		**1.03**
Amenazas			
1. Revaluación de la moneda, con lo que las amortizaciones de la deuda adquirida con la entidad financiera serían mayores	0.09	3	0.27
2. Ocurrencia de sequía severa en los próximos años	0.08	2	0.16
3. Reducción en los costos marginales del sistema con el ingreso del gas de Camisea	0.09	2	0.18
4. Alta volatilidad de costos marginales del sistema de acuerdo a las fluctuaciones en el precio del petróleo y presencia de lluvias	0.08	2	0.16
5. Dependencia tecnológica frente a principales proveedores de equipos e insumos	0.02	2	0.04
6. Inestabilidad política que limita la inversión extranjera en grandes proyectos	0.06	2	0.12
7. Posibilidad de ocurrencia de desastres naturales propios del área	0.03	2	0.06
8. Problemática social de la región agravada con la presencia de cocaleros y ausencia del rol del Estado en la zona	0.03	2	0.06
9. Posibilidad de integración hacia atrás de clientes actuales y potenciales a través de la autogeneración usando el gas natural como insumo para el proceso de generación	0.03	1	0.03
10. Deficiencias en el marco legal del sector eléctrico	0.06	1	0.06
	0.57		**1.14**
Total	**1.00**		**2.17**

La matriz para la empresa de generación eléctrica cuenta con 18 factores determinantes de éxito, 8 oportunidades y 10 amenazas. Es una cantidad adecuada de factores. El valor 2.17 está por debajo del promedio indicando poco aprovechamiento de las oportunidades y no responder adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta. Demasiados factores con valores 2 y 1 que indican una pobre respuesta ante las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

TABLA 5.9

MATRIZ EFE DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Mercado global de las comunicaciones inalámbricas es creciente (en el primer trimestre 2004)	0.08	3	0.24
2. Tecnología alineada al desarrollo de comunicaciones inalámbricas	0.06	3	0.18
3. Globalización en el mercado laboral	0.04	3	0.12
4. Nuevas tendencias de alianzas con fabricantes y operadores	0.05	2	0.11
5. Baja penetración del mercado en móviles Perú, 8.72% diferencias entre departamentos	0.13	2	0.26
6. Existencia de un elevado mercado informal en el Perú	0.06	3	0.17
7. Tendencia a la disminución de los costos de equipos	0.08	2	0.15
	0.50		**1.23**
Amenazas			
1. Antenas con probables perjuicios por radiación, no probadas	0.03	1	0.03
2. Bajo ingreso económico de la región	0.10	1	0.10
3. Inestabilidad legal	0.02	1	0.02
4. La sociedad tiene inadecuada percepción de la imagen de la empresa	0.07	1	0.07
5. Desarrollo en nuevas tecnologías en telefonía fija-competencia-voz-datos, eléctricas, Internet, IP.	0.05	2	0.10
6. Nuevas tendencias de protección medioambiental y ecológica, aparatos, antenas, baterías	0.07	1	0.07
7. Percepción de posibilidad de fraude en los equipos móviles	0.06	1	0.06
8. Incremento de competidores	0.10	3	0.30
	0.50		**0.75**
Total	**1.00**		**1.98**

La matriz para la empresa de telefonía móvil cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 8 amenazas, el cual es un número adecuado de factores. El valor 1.98 está debajo del promedio indicando que la empresa no aprovecha adecuadamente las oportunidades que el entorno le presenta. Más preocupante es que no hace mucho por neutralizar las amenazas presentes. El peso de oportunidades y amenazas está balanceado, lo cual no tiene ningún significado, siendo casual el que sean 0.50 ambos.

TABLA 5.10

MATRIZ EFE DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Incremento del comercio internacional de alcachofas	0.10	3	0.30
2. Ampliación de la Ley de promoción agraria	0.08	4	0.32
3. Aumento del precio internacional de la alcachofa	0.06	2	0.12
4. Alta concentración de las exportaciones mundiales en España	0.06	4	0.24
5. Bajos rendimientos relativos por hectárea de España, Italia y Chile	0.08	3	0.24
6. Potencial firma del TLC con Estados Unidos y la Unión Europea como política exportadora del Perú	0.10	3	0.30
7. Pocos meses disponibles para la producción de Italia, España y Chile	0.08	3	0.24
8. Baja participación de las exportaciones del Perú de alcachofas marinadas en términos relativos frente al comercio internacional	0.03	3	0.09
9. Incremento del consumo de productos orgánicos	0.02	2	0.04
	0.61		**1.89**
Amenazas			
1. Dependencia del Perú por la semilla de alcachofas	0.08	2	0.16
2. Posible entrada de China al comercio internacional de alcachofas	0.10	3	0.30
3. Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola	0.07	2	0.14
4. Falta de titularidad de tierras que afecta el acceso al crédito	0.06	2	0.12
5. Fenómeno del Niño	0.08	2	0.16
	0.39		**0.88**
Total	**1.00**		**2.77**

La matriz de la alcachofa del Perú cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 9 oportunidades y 5 amenazas, un número adecuado de factores. El valor 2.77 indica una respuesta ligeramente superior al promedio en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Una evaluación del poco aprovechamiento de las oportunidades 3 y 9 es necesaria, así como la pobre respuesta ante las amenazas 1, 3, 4, y 5 que permitan desarrollar las estrategias necesarias para responder mejor a la influencia del entorno, capitalizando las oportunidades y neutralizando las amenazas.

TABLA 5.11

MATRIZ EFE DE LA MANDARINA PERUANA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Aceptación de la calidad de la fruta peruana	0.17	4	0.68
2. Apertura de nuevos mercados	0.17	3	0.51
3. Acceso a mercados en contraestación	0.12	4	0.48
4. Posibilidad de desarrollar cultivos con cosechas adelantadas o tardías	0.05	2	0.10
5. Incremento de consumo de productos naturales a nivel mundial	0.07	3	0.21
6. Tecnología de cultivo disponible	0.04	2	0.08
7. Personal profesional y técnico calificado en cítricos	0.04	2	0.08
	0.66		**2.14**
Amenazas			
1. Aparición de fenómenos naturales adversos	0.05	2	0.10
2. Barreras de ingreso a mercados	0.08	3	0.24
3. Incremento del costo de los combustibles	0.05	2	0.10
4. Aparición de nuevas plagas	0.04	3	0.12
5. Presencia de competidores fuertes en periodos de contraestación	0.12	3	0.36
	0.34		**0.92**
Total	**1.00**		**3.06**

La matriz de la mandarina peruana cuenta con 12 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 5 amenazas, un número adecuado de factores, pero con una ponderación algo subjetiva al usarse valores como 0.04 y 0.17. El valor total de 3.06 indica que la respuesta al buen uso de las oportunidades y manejo de las amenazas es bastante buena. Un mejoramiento en los factores valorados 2 haría que se aprovechara mejor las oportunidades que ofrece el

entorno, así como neutralizar las amenazas que afectan su desarrollo. Aprovechar mejor las oportunidades que el entorno presenta, así como, neutralizar las amenazas ante las cuales existe una pobre respuesta es un aspecto fundamental en el accionar estratégico. Desarrollar estrategias para ello mejoraría los insumos al proceso estratégico antes de desarrollarlo y así poder lograr mejores cursos de acción.

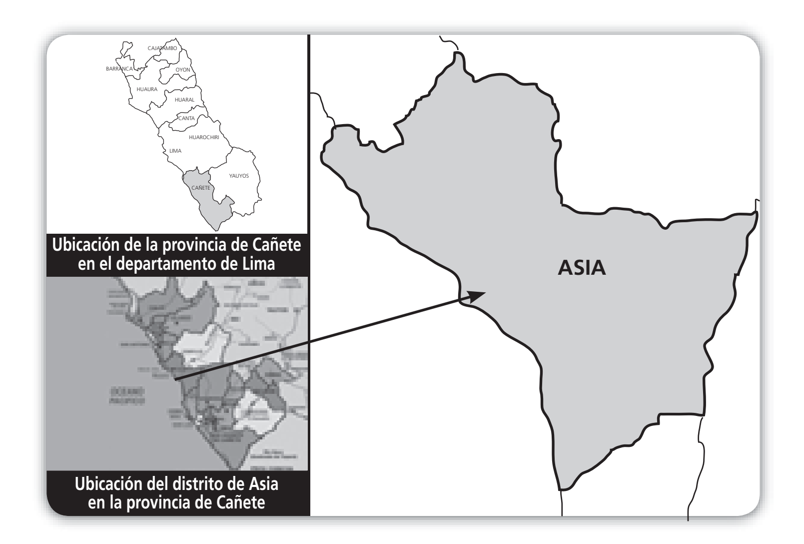
TABLA 5.12

MATRIZ EFE DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Atención de demanda potencial existente en los niveles altos/ muy altos, de Lima	0.15	3	0.45
2. Posibilidad de atender a clientes (actuales y potenciales) en otras estaciones del año	0.15	2	0.30
3. Opciones de financiamiento gubernamentales para inversiones en turismo (Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional - Ley 27889)	0.05	1	0.05
4. Opciones de financiamiento o transferencia tecnológica para proyectos de turismo sostenible y eliminación de pobreza (Programa ST-EP del WTO)	0.05	1	0.05
5. Generación de alianzas (sinergias) con sedes turísticas cercanas (Lunahuaná, Paracas)	0.10	1	0.10
6. Posibilidad de atender demanda turística de primer nivel nacional e internacional	0.15	1	0.15
7. Inversiones en zonas cercanas (planta de fraccionamiento del gas de Camisea, proyecto El Platanal)	0.05	1	0.05
	0.70		**1.15**
Amenazas			
1. Generación de otras ofertas de descanso y distracción en zonas cercanas a Lima	0.10	4	0.40
2. Énfasis de los medios de comunicación hacia los problemas ocurridos en la zona (por ejemplo, seguridad)	0.05	1	0.05
3. Ingreso de participantes (residentes, centros comerciales, etc.) que no respeten el orden logrado a la fecha	0.15	3	0.45
	0.30		**0.90**
Total	**1.00**		**2.05**

Nota. ST-EP = Sustainable Tourism-Eliminating Poverty, WTO = World Trade Organization

La matriz del clúster de residencia y turismo del distrito balneario de Asia, al sur de Lima, cuenta con 10 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 3 amenazas, los cuales son suficientes, pero podrían ser más por tratarse de una pequeña región. El valor está por debajo del promedio, sobre todo, por no capitalizar las oportunidades que el entorno presenta. Existen cinco oportunidades no aprovechadas y una amenaza no neutralizada. La matriz indica que hay que desarrollar estrategias que permitan especialmente responder mejor a casi todas las oportunidades. El potencial del distrito para un importante desarrollo justifica un detallado análisis.



Obtenido el 07 de julio de 2007. Instituto Nacional de Estadística e Informática (www.inei.gob.pe)

FIGURA 5.8. *Mapa del distrito balneario de Asia, al sur de la ciudad de Lima*

TABLA 5.13

MATRIZ EFE DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Ligero exceso sistemático de la demanda mundial de aceite de oliva	0.01	1	0.01
2. Incremento de las importaciones de aceitunas de mesa de EE. UU. y Brasil	0.10	2	0.20
3. Tendencia a la diversificación de productos basados en la aceituna de mesa en los principales países importadores	0.10	2	0.20
4. Consumo per cápita de aceituna de mesa creciente en Brasil	0.15	2	0.30
5. Anomalías climáticas en la cuenca mediterránea	0.02	3	0.06
6. Alta liquidez del sistema bancario	0.07	1	0.07
7. Fácil acceso a nuevas tecnologías	0.01	1	0.01
8. Masificación de Internet	0.02	1	0.02
9. PENX, ATPDEA, ALCA, MERCOSUR, TLCB	0.05	3	0.15
	0.53		**1.02**
Amenazas			
1. Incremento de las exportaciones subsidiadas de la UE	0.15	1	0.15
2. Ligero exceso de oferta mundial de la aceituna de mesa	0.05	1	0.05
3. Reducción del precio internacional	0.10	2	0.20
4. Inestabilidad política del país	0.02	2	0.04
5. Fenómeno climatológico El Niño	0.10	3	0.30
6. Incremento de la producción en Argentina	0.05	1	0.05
	0.47		**0.79**
Total	**1.00**		**1.81**

Nota. PENX = Plan Estratégico Nacional Exportador; ATPDEA = Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas; ALCA = Área de Libre Comercio de las Américas; MERCOSUR = Mercado Común del Sur; TLCB = Tratado de Libre Comercio Bilateral.

La matriz del sector olivícola peruano cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 9 oportunidades y 6 amenazas, un número adecuado de factores. Los pesos asignados son igualmente adecuados y consistentes para la construcción de la matriz. El valor de 1.81 indica una pobre respuesta del sector a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Siendo un sector, las estrategias deben ser creativas en los factores calificados con 1, sobre todo.

TABLA 5.14

MATRIZ EFE DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Crecimiento y promoción del comercio exterior (PENX) a lo largo del territorio nacional	0.07	1	0.07
2. Crecimiento del transporte marítimo a nivel mundial por crecimiento de comercio mundial	0.08	1	0.08
3. Integración con Brasil y Bolivia	0.05	4	0.20
4. Crecimiento del turismo marítimo (cruceros)	0.03	1	0.03
5. Aumento de necesidad de materias primas EE. UU. y México (especialmente gas).	0.05	2	0.10
6. Interés por parte del gobierno en el desarrollo portuario	0.07	2	0.14
	0.35		**0.62**
Amenazas			
1. Aumento del gasto público y disminución de la inversión	0.08	1	0.08
2. Sindicalismo del trabajador portuario	0.04	2	0.08
3. Lento crecimiento de las exportaciones en comparación a otras economías	0.06	2	0.12
4. Difícil acceso al crédito para inversiones (alta deuda externa)	0.08	1	0.08
5. Tendencia a reducir el número de puertos en rutas de servicios regulares	0.07	1	0.07
6. Demanda excesiva de China encarece los fletes	0.06	1	0.06
7. Inestabilidad política (riesgo país)	0.07	2	0.14
8. Reglamentación más estricta de seguridad internacional en Organización Marítima Internacional (OMI)	0.02	3	0.06
9. Tendencia al uso y fabricación de barcos sin equipos de manipulación de carga	0.05	2	0.10
10. Ley de aduanas que no facilita el comercio	0.07	1	0.07
11. Tendencia al uso de buques de más de 3000 contenedores de carga	0.05	3	0.15
	0.65		**1.01**
Total	**1.00**		**1.63**

La matriz del sistema portuario peruano cuenta con 17 factores determinantes de éxito, 6 oportunidades y 11 amenazas, un número adecuado de factores, aunque los pesos asignados

son algo subjetivos. El valor de 1.63 indica una muy pobre respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno. Existe un pobre aprovechamiento de las oportunidades 1, 2 y 4, y un bajo aprovechamiento de las oportunidades 5 y 6. Igualmente, se está respondiendo pobremente a las amenazas 1, 4, 5, 6 y 10. Esto hace pensar en estrategias que permitan aprovechar las indicadas oportunidades y mejorar las respuestas ante las amenazas encontradas.

TABLA 5.15

MATRIZ EFE DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Apoyo gubernamental	0.10	2	0.20
2. Reconocimiento del pisco como denominación de origen peruano	0.08	3	0.24
3. Mercado potencial de los peruanos residentes en el extranjero	0.12	2	0.24
4. Demanda insatisfecha de pisco en mercados extranjeros	0.05	2	0.10
5. Mejora del trato arancelario con potenciales países mercado	0.03	2	0.06
6. Aparición de un sentimiento nacionalista	0.08	4	0.32
7. Desarrollo del turismo receptivo	0.05	3	0.15
8. Producción de vino nacional de baja calidad	0.04	2	0.08
	0.55		**1.39**
Amenazas			
1. Proliferación de licores adulterados	0.10	2	0.20
2. Productos agrícolas más rentables que las uvas pisqueras	0.03	2	0.06
3. Requerimientos de calidad para las uvas pisqueras	0.03	2	0.06
4. Políticas económicas inestables que dificultan el planeamiento a largo plazo	0.03	2	0.06
5. Rebrote del terrorismo	0.05	3	0.15
6. Llegada del aguardiente chileno a mercados potenciales antes que el pisco	0.08	1	0.08
7. Decisión política de levantar el veto al aguardiente chileno	0.01	4	0.04
8. Mejora del trato arancelario al aguardiente chileno en EE. UU. y la Unión Europea	0.03	1	0.03
9. Fenómeno del Niño	0.07	2	0.14
10. Conflicto armado con países limítrofes	0.02	1	0.02
	0.45		**0.84**
Total	**1.00**		**2.23**

La matriz del sector industrial del pisco cuenta con 18 factores determinantes de éxito, 8 oportunidades y 10 amenazas, un número importante de factores. El valor de 2.23 indica una respuesta ligeramente por debajo del promedio, por no capitalizar adecuadamente las oportunidades del entorno ni neutralizar sus amenazas. Es un sector crítico en la economía peruana por ser el pisco un producto bandera. Los valores 2 y 1 deben ser evaluados para desarrollar estrategias que permitan capitalizar mejor las oportunidades que el entorno presenta y neutralizar las amenazas que afectan al sector.

TABLA 5.16

MATRIZ EFE DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Declaratoria del Perú como destino oficial por el gobierno chino	0.10	2	0.20
2. Tendencia al uso de medios virtuales (Internet)	0.08	2	0.16
3. Mayores expectativas del turista receptivo que visita la Macrorregión Sur	0.06	3	0.18
4. Conformación de alianzas estratégicas con operadores internacionales	0.06	2	0.12
5. Disponibilidad de fondos económicos internacionales para financiar proyectos relacionados al desarrollo turístico	0.06	3	0.18
6. Tendencia de los turistas hacia segmentos turísticos de amplio dinamismo (natural, ecoturismo, aventura)	0.08	2	0.16
7. Cusco: producto turístico reconocido mundialmente. Producto ancla para desarrollo de un corredor turístico Arequipa, Puno, Cusco, Madre de Dios, e Ica	0.12	2	0.24
	0.56		**1.24**
Amenazas			
1. Falta de apoyo económico del gobierno	0.08	2	0.16
2. Menor tiempo de estadía de turistas en Perú	0.06	2	0.12
3. Falta de especialización y capacitación de los RR HH en materia turística	0.09	1	0.09
4. Falta de vínculos de cooperación entre empresas afines al sector	0.12	2	0.24
5. Centralismo desde la ciudad de Lima	0.09	2	0.18
	0.44		**0.79**
Total	**1.00**		**2.03**

La matriz de la Macrorregión Sur del Perú cuenta con 12 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 5 amenazas, un adecuado número de factores aceptablemente ponderados. Los valores de 2 ó 1 indican que no se están aprovechando las oportunidades o neutralizando las amenazas, no capitalizando de esta manera lo que el entorno ofrece.

El desarrollo de la matriz EFE debe hacerse colegiadamente para poder recibir diferentes ópticas y experiencias de las personas que desarrollan el proceso estratégico. Debe discutirse si las oportunidades y amenazas encontradas son realmente las que están siendo presentadas por el entorno a la organización. Luego, tanto las ponderaciones como los valores asignados a ambos factores determinantes de éxito deben ser discutidos con el fin de eliminar la subjetividad y acercarse a la calificación más cercana a la realidad.

Contar con más de 20 factores determinantes de éxito *atomizaría* los pesos, aumentando su subjetividad; y contar con menos de 10, concentraría en algunos factores pesos que realmente no ameritan. Los bajos valores finales obtenidos indican que la organización no ha identificado las oportunidades y amenazas que el entorno le está presentando y no está respondiendo a los aspectos positivos y negativos que este le ofrece. Esto ayuda a visualizar posibles estrategias a ser adoptadas. Una buena determinación de las oportunidades y amenazas permite, igualmente, visualizar estrategias a ser adoptadas para sacar ventaja de las oportunidades y neutralizar las amenazas. Se debe poner énfasis en las oportunidades y amenazas con valores de 1 y 2, ya que ello significa que la organización está haciendo poco o nada para capitalizar las oportunidades que se le están presentando y neutralizar las amenazas que la están afectando.

El análisis realizado representa la situación actual de la organización bajo estudio. Las oportunidades y amenazas serán los insumos para el proceso estratégico. Se pueden visualizar estrategias a ser desarrolladas con el fin de responder mejor al entorno, aprovechando, de ser posible, las oportunidades que se presentan, y neutralizando las amenazas que podrían afectar a la organización para luego desarrollar el proceso estratégico.

EL MODELO DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. La intensidad de la competencia entre las firmas varía ampliamente de una industria a otra. La intensidad de la competencia es la más alta en industrias de bajos retornos. De acuerdo a Porter (1980), la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas. En la Figura 5.9 se presenta el modelo, simplificado, que representa la estructura del sector.

DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

Tomado de Porter (1980)

FIGURA 5.9. *Las fuerzas que conducen la competencia en la industria*
Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

La organización debe buscar una posición en la industria desde la cual pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores (actuales, sustitutos, o ingresantes), así como los proveedores y clientes/consumidores desarrollan acciones que los favorezcan, y alcanzan de esa manera retornos encima del promedio.

El ciclo de vida de la industria es el punto de partida del análisis. Es una industria naciente, desarrollándose, madura, o declinante. Igualmente, conocer ciertas características que la de definan, como fragmentada, concentrada, agresiva, etc. No es lo mismo desarrollar estrategias en una industria declinante fragmentada o en una desarrollándose concentrada.

En la Figura 5.10 (Porter, 1985) se detallan los aspectos relevantes a tomar en consideración para el análisis de cada una de las fuerzas competitivas. Es importante analizar la intensidad de cada fuerza y, finalmente, la atractividad de la industria como resultado de la interacción de dichas fuerzas: amenazas y poderes de negociación.

Un aspecto crítico es saber reconocer cuáles son los proveedores y compradores, y sus respectivos poderes de negociación. Reconocer a los competidores muchas veces no es tarea fácil, inclusive, reconocer a los actuales competidores, identificar a los sustitutos, y reconocer a los potenciales entrantes.

PROVEEDORES

FUENTES DE PODER DE NEGOCIACIÓN:
Costos cambiantes
Diferenciación de insumos
Concentración de proveedores
Presencia de insumos sustitutos
Importancia del volumen para proveedores
Impacto de insumos sobre costo o diferenciación
Amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás
Costo relativo de compras totales en la industria

PARTICIPANTES NUEVOS

BARRERAS DE ENTRADA:
Economías de escala
Identidad de marca
Requerimientos de capital
Diferencias del producto patentado
Costos cambiantes
Acceso a distribución
Curva de aprendizaje patentada
Acceso a insumos necesarios
Diseño de producto de bajo costo
Política gubernamental
Represalias esperadas

COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

FACTORES QUE AFECTAN LA RIVALIDAD:
Crecimiento de la industria
Concentración y equilibrio
Costos fijos y valor agregado
Sobrecapacidad intermitente
Diferencias de producto
Identidad de marca
Costos cambiantes
Complejidad de la información
Diversidad de los competidores
Riesgos corporativos
Barreras de salida

SUSTITUTOS

AMENAZA DETERMINADA POR:
Rendimiento relativo del precio de sustitutos
Costos cambiantes
Propensión a comprar sustitutos

COMPRADORES

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES:
Concentración de compradores
Volumen de compradores
Costos cambiantes
Información de compradores
Utilidad de compradores
Productos sustitutos
Recuperación
Sensibilidad de precios
Precio y total de compras
Diferencias de productos
Identidad de marca
Capacidad para integrarse hacia atrás
Impacto en calidad y rendimiento
Incentivos para quienes toman las decisiones

Tomado de Porter (1985)

FIGURA 5.10. *Elementos de la estructura de la industria*

Si bien todas las fuerzas son importantes, la de la rivalidad de la competencia es la que se debe evaluar más cuidadosamente, ya que ellos son los jugadores que compiten con la empresa en la misma "cancha de juego" y buscan alcanzar una mayor participación del mercado captando a los mismos consumidores, quienes optarán por la mejor alternativa de productos bienes o servicios, en calidad y precio. Mientras más intensa sea la rivalidad entre las empresas en una industria, la rentabilidad promedio se verá reducida; igualmente, mientras la cantidad de empresas sea mayor en un mercado, las oportunidades de coordinación se reducirán; y también, mientras las principales empresas de una industria sean similares en tamaño, la rivalidad será más intensa.

Una medida conveniente del equilibrio en una industria la proporciona el índice **Herfindahl**[10] (IH), que algunos gobiernos usan para decidir cuándo permitir fusiones entre los participantes en la industria.

$$IH = 10{,}000 \sum P_i^2$$

Donde *P* es la participación en el mercado de la empresa *i*. El índice se toma entre las 4 empresas más importantes de la industria, y en algunos casos entre las 8 mayores, y puede variar desde 0, una industria perfectamente competitiva, hasta 10,000 en el caso de un monopolio. Se considera que un IH en exceso de 1,800 caracteriza una industria con prioridad reducida. Se debería objetar fusiones que incrementen el IH por encima de ese nivel. Es importante evaluar la homogeneidad de las empresas, ya que mientras más similares sean podría generarse una coordinación entre ellas y la especificidad de los activos, puesto que cuanto más especiales sean los activos, más elevadas serán las barreras de salida, y eso intensificará la rivalidad. El gobierno y la regulación pueden ejercer un efecto importante en la rivalidad.

A partir de las fuerzas competitivas se puede identificar el perfil de las empresas rivales, reconociendo sus:

- Fortalezas
- Debilidades
- Capacidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Recursos

Es importante recordar que las empresas más competitivas presentan las siguientes características:

- Preocupadas por su participación del mercado.

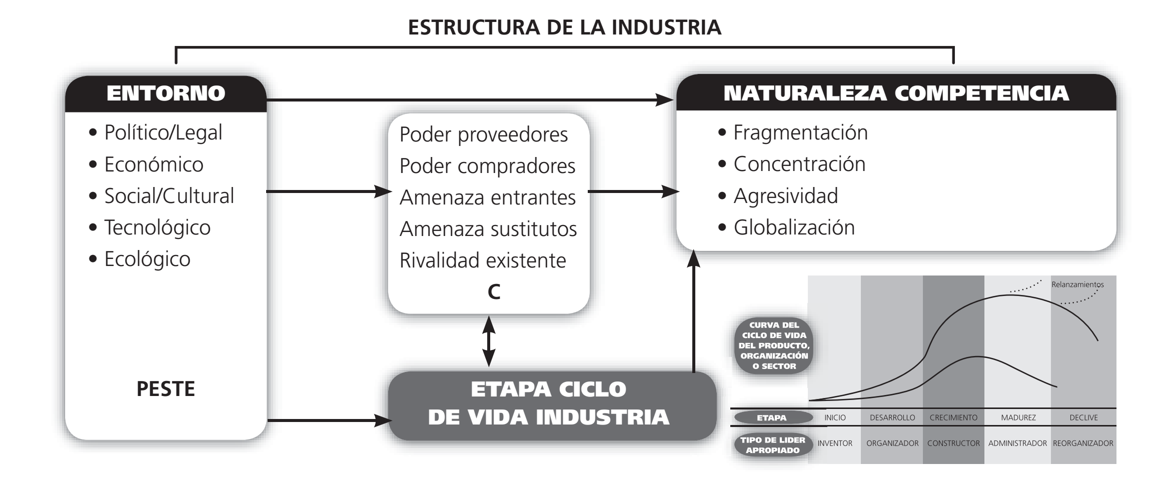
10. Este índice da una indicación sobre el control relativo del mercado por las empresas más grandes.

- Entienden de qué trata su negocio.
- El cambio es constante.
- Las adquisiciones son esenciales para su expansión.
- Las personas marcan la diferencia.
- La calidad total es fundamental y no tiene sustituto.
- Manejan sus finanzas conservadoramente.
- Observan permanentemente los cambios en el entorno, los competidores, y los consumidores.

EL ANÁLISIS COMPETITIVO

Definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis.

Finalmente, una auditoría externa rigurosa y efectiva deberá considerar dos aspectos importantes, que afectan a la situación industrial y competitiva: la estructura y el ciclo de vida del sector industrial (Figura 1.7, Figura 5.11, Tabla 5.17).



Adaptado de Haberberg y Rieple (2001)

FIGURA 5.11. *Estructura y ciclo de vida de la industria*

TABLA 5.17

ESPECTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

	Competencia perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Muchas organizaciones	Pocas organizaciones	Dos organizaciones	Una organización
Barreras de entrada y salida	No hay barreras	Barreras importantes		Altas barreras
Diferenciación productos	Productos homogéneos	Potencial para diferenciación productos		
Información	Flujo perfecto de información	Disponibilidad imperfecta de información		

Adaptado de Grant (2002)

Se debe recordar que para que exista industria, o sector industrial, deben darse tres condiciones: (a) que existan dos o más organizaciones; (b) que originen los mismos productos, bienes o servicios; y (c) que compitan.

Debe ser fuente de análisis la posibilidad de encontrar vehículos para generar la cooperación entre los competidores, buscando formas de relación que tengan la característica de sumar para ambas partes, en contra de la posición normal de la competencia que es lograr algo a costa de quitárselo a los competidores; para que la colaboración entre competidores sea exitosa las empresas deben contribuir en aspectos diferentes.

De acuerdo con Porter (1980) son cinco las fuerzas competitivas más importantes, y es necesario evaluar su impacto en el posicionamiento de la organización en su actual y futura posición en el mercado. Se atribuye a Richard O. Mason haber desarrollado en 1984 la hoja de trabajo, con diez aspectos que miden el nivel de la competencia en la industria, que se presenta en la Figura 5.12.

ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)

0-3% _______	6-9% _______	12-15% _______	18-21% _______
3-6% _______	9-12% _______	15-18% _______	> 21% _______

2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria

Ninguna barrera ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Virtualmente imposible de entrar.

3. Intensidad de la competencia entre empresas

Extremadamente competitivo ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Casi ninguna competencia.

4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos disponibles ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Ningún sustituto disponible.

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Altamente dependiente ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Virtualmente independiente.

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores establecen términos ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Productores establecen términos.

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores establecen términos ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Compradores establecen términos.

8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Tecnología de alto nivel ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Tecnología muy baja.

9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Casi ninguna innovación.

10. Nivel de capacidad gerencial

Muchos gerentes muy capaces ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____ Muy pocos gerentes capaces.

Tomado de Rowe et al. (1994)

FIGURA 5.12. *Análisis competitivo de la industria*

Rowe et a. (1994) presentan una hoja de trabajo (Figura 5.13) usada para evaluar la atractividad de la industria, la cual se genera usando información del análisis de la industria de Porter (1980). Un puntaje ideal es 150, siendo un valor entre 75 y 120 el puntaje normalmente encontrado. Valores inferiores a 75 indican la necesidad de considerar un reposicionamiento de la organización en la industria.

ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

	FACTOR	IMPULSOR	PUNTAJE	
1.	Potencial de Crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	10
2.	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	0	10
3.	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	10
4.	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	10
5.	Concentración	Número de jugadores	0	10
6.	Ventas	Cíclicas, continuas	0	10
7.	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	10
8.	Identificación de marca	Facilidad	0	10
9.	Distribución	Canales, soporte requerido	0	10
10.	Política de Precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	10
11.	Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	0	10
12.	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	10
13.	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	10
14.	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	10
15.	Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	10

Tomado de Rowe et al. (1994)

FIGURA 5.13. *Análisis de la atractividad de la industria*

Un segundo análisis dentro del planeamiento estratégico es el de la competencia, que estará conformado por el estudio de los competidores en el sector industrial. Este será evaluado a través de la matriz de perfil competitivo PC, construida con la información que se obtenga de aplicar el modelo de las cinco fuerzas del sector industrial y el análisis del sector, en general. Es importante conocer la competitividad existente en dicha industria y su atractividad.

LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Se basa en los factores clave de éxito (*key success factors*) que afectan a todos los competidores, y son críticos para tener éxito en el sector industrial. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación. Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Dentro de una particular industria, se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de esta, para que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas.

Es importante considerar a todos los competidores que interactúan en el sector industrial correspondiente al análisis previo hecho de la estructura del sector industrial. Este análisis ayudará a determinar los factores clave de éxito, (FCE) que son aquellas actividades que debe desarrollar bien una organización en el sector para lograrlos. Deben considerarse todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12. El formato de la matriz PC se muestra en la Tabla 5.18.

Existen diferencias importantes entre las matrices EFE y PC. Por ejemplo, los factores de éxito críticos de una MPC son más amplios; no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden enfocar en temas internos. Los factores de éxito críticos en la MPC no son agrupados en oportunidades y amenazas como en la EFE. Es un listado de factores clave para que una organización compita exitosamente en el sector industrial donde participa. En una MPC, las calificaciones y los pesos ponderados totales para los rivales pueden ser comparados con la organización de la referencia. Los resultados obtenidos son, igualmente, la representación del perfil competitivo en el sector, y presentan la situación actual. Estos resultados sirven para visualizar estrategias antes de desarrollar el proceso estratégico. Las marcas de referencia (*benchmarkings*) que presentan las organizaciones que manejan buenas prácticas en el sector son útiles para la evaluación estratégica de lo que ocurre en el sector industrial.

Esta matriz es usualmente desarrollada de una manera simplista carente de un detallado análisis de los competidores. Estrategia es juego donde ganan y pierden; hay que ganar, crecer, y desarrollarse. Es común encontrar pobres análisis de los competidores, muchas veces ni se identifican. El análisis de la estructura del sector industrial es importante pero no suficiente; con dicho análisis se determina la estructura del sector indicando si es atractivo o no, y la intensidad de los poderes de negociación y de amenazas existentes. Además de dicho análisis, es sumamente importante llegar a conocer a los competidores, sus visiones, misiones, y valores, sus objetivos y estrategias, su cultura organizacional y quienes los lideran. Determinar cuán agresiva puede ser la competencia es crucial para que el futuro éxito de la organización no se vea en una encrucijada

y ayude a determinar las estrategias requeridas para el futuro deseado. Un esfuerzo importante debe ser desarrollado para llegar a conocer bien a los competidores, sus capacidades, y cómo harán frente a las estrategias. Esto se conoce como posibilidades de los enemigos, que se usarán para contrarrestar las estrategias, o cursos de acción, de la organización.

TABLA 5.18

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

		La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
Total	**1.00**								

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Se debe incluir a todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.

EJEMPLOS DE MATRICES PC

Los ejemplos presentados son reales y resultan de evaluar el sector industrial donde compiten las indicadas organizaciones. La organización para la cual se está desarrollando el planeamiento estratégico es la base y se coloca al comienzo o al final para servir como marca de referencia (*benchmarking*). El análisis PESTE usado para la evaluación del entorno es útil en esta etapa, ya que el entorno influencia a todas las organizaciones que compiten en el sector industrial. Es aplicable para todo tipo de organización, desde empresas privadas y públicas productoras de bienes y de servicios, hasta sectores industriales.

En la interpretación de una matriz PC es importante aclarar que sólo porque una empresa obtenga un puntaje total ponderado de 3.25 y otra de 2.80 no quiere decir que la primera es 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fortaleza relativa de las organizaciones. El propósito es asimilar y evaluar la información de forma significativa, que ayude a tomar decisiones estratégicas a la organización.

Lo más importante radica en determinar los factores clave de éxito (FCE) para el sector industrial donde se está compitiendo, lo cual puede ser hecho por gerentes con tiempo y experiencia en dicha industria, y, luego, darle un peso en función a la importancia de cada uno. El número de factores varía con la industria, pero se podría establecer que entre 6 y 12 es un número pertinente de factores.

En las matrices PC que se presentan en las Tablas de la 5.19 a la 5.28 se hace un breve análisis de los resultados obtenidos.

La pesquera debe enfatizar su trabajo en mejorar los factores 16 y 17, en los que cuenta con debilidades mayores, y los 13 y 14 con debilidades menores. La matriz para el sector pesquero cuenta con 19 factores clave de éxito, que es un número exagerado de factores por contar con pesos muy pequeños. Esto introduce mucha subjetividad en el análisis. Los pesos asignados no son adecuados y consistentes para la construcción de la matriz. El valor de 3.29 posiciona a la pesquera, la organización usada como referencia para el análisis, como líder en el sector. Contar con un número grande de factores dificulta valorar a cada uno con precisión. Se pueden apreciar factores que no son determinantes en el éxito, sino obvios para estar en el sector, tal como *licencia de pesca* y *pesca ilegal*, que no deberían considerarse. Las dos pesqueras seguidoras están relativamente cerca del líder, haciendo a este sector bastante competitivo.

TABLA 5.19

MATRIZ PC DE UNA EMPRESA PESQUERA

		Pesquera A		Pesquera B		Pesquera C		La Pesquera	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.19	3	0.14	4	0.19
2. Capacidad financiera	0.05	1	0.05	2	0.11	1	0.05	3	0.16
3. Eficiencia de la organización	0.05	2	0.11	3	0.16	3	0.16	3	0.16
4. Capacidad de bodega de toda su flota	0.06	2	0.13	4	0.26	4	0.26	4	0.26
5. Calidad del producto	0.06	3	0.19	3	0.19	4	0.26	3	0.19
6. Ubicación de plantas	0.06	1	0.06	4	0.26	3	0.19	4	0.26
7. Calidad de servicio al cliente	0.05	4	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16
8. Medios de comunicación con los clientes	0.06	3	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
9. Capacidad tecnológica	0.06	4	0.19	4	0.26	4	0.26	4	0.26
10. Licencia de pesca	0.06	4	0.26	4	0.26	4	0.26	4	0.26
11. Competitividad de precios	0.03	2	0.13	4	0.13	4	0.16	4	0.13
12. Imagen corporativa	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
13. Capacidad de respuesta a la demanda del mercado	0.05	2	0.09	2	0.09	2	0.09	2	0.09
14. Lealtad del cliente	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.07	2	0.07
15. Diversidad de productos	0.05	1	0.10	4	0.21	3	0.15	4	0.21
16. Alianzas estratégicas con otras empresas.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
17. Pesca ilegal	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
18. Canales de ventas	0.05	3	0.15	4	0.21	4	0.21	4	0.21
19. Inversión publicitaria	0.05	1	0.05	3	0.14	4	0.14	4	0.19
Total	**1.00**		**2.24**		**3.24**		**3.03**		**3.29**

TABLA 5.20

MATRIZ PC DE UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

		Generadora 1		Generadora 2		Generadora 3		Generadora 4		Generadora 5		Generadora 6		Generadora 7		La Generadora	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Gestión empresarial	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6
2. Uso de alta tecnología	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3. Potencia instalada	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	1	0.2	2	0.4	2	0.4	1	0.2
4. Factor de planta	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4
5. Rentabilidad	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	1	0.2
6. Participación de mercado	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
7. Capacidad de almacenamiento de agua potable instalada	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	2	0.2
Total	**1.0**		**3.6**		**3.7**		**2.9**		**2.9**		**2.7**		**2.9**		**2.5**		**2.0**

La matriz de la empresa de generación eléctrica cuenta con 7 factores clave de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Se trata de un sector competitivo con dos líderes claramente identificados, pero por tratarse de un sector de servicios públicos permite la presencia de muchos participantes y con un efecto social, inclusive, en un mercado que es deficitario. La generadora bajo análisis, con un valor de 2, está en una posición débil, ocupando el último lugar entre los 8 competidores. La generadora debe trabajar mucho en las debilidades, tanto mayores como menores, valores con 1 y 2.

TABLA 5.21

MATRIZ PC DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

		La Empresa		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Participación en el mercado	0.14	4	0.58	3	0.43	2	0.29	3	0.43
2. Publicidad	0.14	4	0.56	4	0.65	1	0.14	3	0.42
3. Clientes de valor	0.07	4	0.27	1	0.07	4	0.27	2	0.13
4. Competitividad de precios planes	0.18	3	0.55	3	0.56	3	0.55	4	0.73
5. Competitividad de precios equipos	0.04	3	0.13	3	0.13	1	0.04	4	0.18
6. Posición financiera	0.08	4	0.31	2	0.16	2	0.16	1	0.08
7. Calidad del producto	0.16	3	0.48	2	0.32	4	0.64	2	0.32
8. Lealtad del cliente	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33
9. Cobertura	0.07	4	0.29	3	0.22	2	0.14	2	0.14
Total	**1.00**		**3.39**		**2.77**		**2.68**		**2.77**

La matriz para las empresas de telefonía móvil cuenta con 9 factores clave de éxito; un número adecuado, pero con pesos algo subjetivos, que ameritaría un análisis de sensibilidad para observar posibles cambios en los resultados. La empresa es líder y marca la referencia, estando mucho mejor posicionada en este sector de alta tecnología. Debe trabajar en mejorar las fortalezas menores y la única debilidad mayor.

TABLA 5.22

MATRIZ PC DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ

		Perú		España		Chile	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Rendimiento por hectárea	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
2. Know-how y experiencia agroexportadora del sector	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
3. Participación del mercado EE. UU. y UE	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
4. Niveles de inversión privada	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5. Preferencias arancelarias	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
6. Costro de manos de obra	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20
7. Utilización de variedades anuales (mejor textura y sabor)	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
8. Disponibilidad de semilla	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08
9. Meses de producción	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
10. Disponibilidad de tierras	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
11. Disponibilidad de aguas	0.11	4	0.44	2	0.22	4	0.44
Total	**1.00**		**3.41**		**2.78**		**2.89**

La matriz de la alcachofa del Perú cuenta con 11 factores clave de éxito con pesos adecuados, aunque un número ligeramente alto de factores. La alcachofa peruana está mejor posicionada que sus competidoras. Estar mejor posicionada no implica no hacer nada, en este caso, debe mejorar las dos debilidades menores y las tres fortalezas menores para posicionarse mejor en el sector.

TABLA 5.23

MATRIZ PC DE LA MANDARINA PERUANA

		Perú		Chile		Argentina		Sudáfrica	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Calidad del producto	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45
2. Rendimiento	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60
3. Participación del mercado	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
4. Costos de producción	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45
5. Infraestructura exportadora	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6. Apoyo del gobierno	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
7. Distancia a mercados	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	1	0.15
8. Financiamiento	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Total	**1.00**		**2.50**		**2.55**		**2.80**		**2.95**

La matriz de la mandarina peruana cuenta con 8 factores clave de éxito, que es un número adecuado de factores. Los valores finales son cercanos, indicando una ligera ventaja de la mandarina de Sudáfrica. Se deben desarrollar estrategias para confrontar las debilidades, tanto menores como mayores.

TABLA 5.24

MATRIZ PC DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

		Cluster		Competidores						Sustitutos			
		Distrito balneario de Asia al Sur de Lima		Otras playas Lima: Puerto Nuevo		Otras playas Perú: Máncora		Otras Playas Latinoamérica: Punta del Este		Lima		Locaciones campestres: Lunahuaná	
Factores clave de éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Atributos climáticos, geográficos o históricos únicos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45
2. Oferta y promoción de servicios e infraestructura apropiados e innovados contínuamente	0.20	3	0.60	1	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40
3. Personal capacitado y entrenado (calidad de servicio)	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4. Demanda interna exigente	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
5. Alto nivel de rivalidad interna	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20
6. Masa crítica de industrias relacionadas y de apoyo	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
7. Alineamiento de los esfuerzos de los participantes	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
Total	**1.00**		**2.50**		**1.45**		**1.75**		**3.25**		**2.35**		**1.85**

La matriz para el balneario de Asia cuenta con 7 factores clave de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Es interesante notar competidores sustitutos, ya que existen posibilidades de diversos tipos de balneario en el mismo país e inclusive en la región, además de otros lugares de esparcimiento que no son balnearios.

TABLA 5.25

MATRIZ PC DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

		España		Argentina		Chile		Perú	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Condiciones agroclimáticas	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2. Rendimiento promedio por hectárea	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3. Marca país	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	2	0.30
4. Incentivos gubernamentales	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5. Costo de mano de obra directa	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
6. Calificación del personal	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7. Desarrollo del mercado interno	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
8. Ubicación geográfica	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9. Material genético	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05
10. Tecnología	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Total	**1.00**		**3.35**		**2.70**		**2.90**		**2.35**

La matriz del sector olivícola peruano cuenta con 10 factores clave de éxito, un número adecuado de factores, con pesos adecuadamente asignados. El valor de 2.35 coloca al sector peruano en el último lugar, al competir con países que tienen ese sector y sus productos bien posicionados en mercados mundiales. Existen debilidades obvias para un sector que debe desarrollar estrategias creativas con el fin de ganar mercados no tan exigentes.

TABLA 5.26

MATRIZ PC DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

		Perú		Chile		Ecuador	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Ubicación geográfica	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
2. Acceso a otros medios de transporte (carreteras, ferrovías, aeropuertos)	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3. Productividad (tiempo y costos)	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
4. Apoyo del Estado	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
5. Procedimientos no burocráticos (amigables o adaptables)	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
6. Infraestructura (cantidad de amarraderos)	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7. Máquinas y equipos en función al tipo de carga para la región	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
8. Administración capacitada	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
9. Transparencia y valores (confianza)	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
Total	**1.00**		**2.55**		**3.40**		**2.10**

La matriz para el sistema portuario peruano está en segundo lugar entre los tres países del Pacífico Sur, y cuenta con 9 factores clave de éxito con pesos adecuadamente asignados. Los factores con valores 1 y 2 deben ser analizados y generar estrategias creativas, por el sistema, para mejorar el posicionamiento de los puertos peruanos.

TABLA 5.27

MATRIZ PC DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

		Industria del pisco		Industria del aguardiente chileno	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. Calidad estándar del producto	0.25	2	0.50	3	0.75
2. Apoyo del gobierno	0.15	3	0.45	4	0.60
3. Lealtad del consumidor con el producto	0.15	3	0.45	4	0.60
4. Participación del producto en el mercado local	0.15	2	0.30	4	0.60
5. Cadena de abastecimiento	0.05	2	0.10	3	0.15
6. Capacidad de producción (respuesta a la demanda)	0.15	2	0.30	3	0.45
7. Participación del producto en el mercado global	0.10	1	0.10	2	0.20
Total	**1.00**		**2.20**		**3.35**

La matriz para el sector industrial del pisco cuenta con 7 factores clave de éxito con pesos adecuadamente asignados. La industria del pisco debe desarrollar actividades que tiendan a mejorar las debilidades que no permiten aprovechar los factores clave para tener éxito en el sector. Considerar licores similares, como el tequila mexicano bien posicionado en el mundo, hace más difícil desarrollar nuevos mercados y posicionarse, a pesar de su excelente calidad.

TABLA 5.28

MATRIZ PC DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

		Macrorregión Sur del Perú (Arequipa, Puno, Cusco)		Otavalo, Quito, (Ecuador)		México D.F., Oaxaca, Mérida (México)	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	**PESO**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**
1. Factores conocidos de éxito en la industria del turismo	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
2. Atractivos turísticos	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
3. Accesibilidad y conectividad a los atractivos turísticos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4. Seguridad ciudadana	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
5. Infraestructura turística	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
6. Promoción	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
7. Especialización de RR HH.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
8. Precio	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
Total	**1.00**		**2.65**		**2.60**		**3.65**

La matriz de la Macrorregión Sur del Perú cuenta con 8 factores clave de éxito con pesos adecuados. Que la Macrorregión Sur del Perú sea atractiva para el turista requerirá un gran esfuerzo de los integrantes involucrados en hacerla competitiva. Sería interesante incluir otra macrorregión del Perú rica en atractivos turísticos, como la Norte, la Amazónica, y la de Paracas, como competidoras. La riqueza turística del Perú permite el contar con diferentes destinos que compiten entre ellos por las distancias y el tiempo máximo que los turistas pueden dedicar a sus vacaciones.

Este trabajo debe hacerse colegiadamente para poder recibir diferentes ópticas y experiencias de las personas que están desarrollando el proceso estratégico. Debe discutirse si los factores clave de éxito escogidos son realmente los que determinan, de ser seguidos, el éxito en el sector industrial donde se compite. Luego, tanto los pesos como los valores asignados a los factores clave de éxito deben ser discutidos, con el fin de eliminar la subjetividad y aproximarse a la calificación más cercana a la realidad.

Contar con más de 12 factores determinantes de éxito atomizaría los pesos aumentando su subjetividad y contar con menos de 6 concentraría, en algunos factores, pesos que realmente no merecen. Obtener bajos valores finales indica que la organización no cuenta con fortalezas que logren posicionarse adecuadamente en el sector y predominan las debilidades, dificultando su éxito con relación a sus competidores. Esto ayuda a visualizar anticipadamente posibles estrategias a ser adoptadas. Una buena determinación de los factores clave de éxito permite, igualmente, visualizar estrategias que se pueden utilizar para desarrollar ventajas competitivas. Se debe poner énfasis en las oportunidades y amenazas con valores de 1 y 2, ya que ello significa que la organización está haciendo poco o nada para capitalizar los factores clave de éxito en el sector. En esta matriz se deben priorizar a los competidores actuales, pero es importante, si lo amerita, colocar luego a los competidores sustitutos y, finalmente, a los entrantes si se visualizara posibilidades de su entrada en el mercado.

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por un mundo multipolar, cambiante, asimétrico y una economía globalizada, que ha generado que la competencia se realice en la arena global sin límites ni restricciones.

Esta nueva economía se genera como resultado de la influencia que recibe del nuevo orden geopolítico, las nuevas tecnologías, el nuevo mundo de los negocios, y la nueva organización con su moderno perfil.

En este contexto se hace sumamente importante para la formulación estratégica la auditoría externa, por la influencia que el mundo (globo), la región y el país ejercen sobre la organización. Esto será evaluado a través de la matriz de evaluación de factores externos EFE, como resultado del análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico conocido como análisis PESTEC.

En segundo lugar, se hace imprescindible realizar un cuidadoso análisis de la competencia, que estará conformado por el estudio de los competidores (actuales, sustitutos, y entrantes) en el sector industrial. Esto será evaluado a través de la matriz de perfil competitivo PC y complementado con el modelo de las cinco fuerzas del sector industrial. En este sentido, y manteniendo los principios de legalidad y ética que rigen el proceso estratégico, la inteligencia competitiva se define como un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia, lo que permitirá a las empresas formular las estrategias más adecuadas.

Finalmente, es importante para el planeamiento estratégico determinar y estudiar la estructura y el ciclo de vida de la industria de la organización que se requiera analizar.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Amenazas
- Análisis de competidores
- Análisis PESTEC
- Ciclo de vida de la industria
- Competencia
- Debilidades
- Entorno: lejano - cercano
- Escenario competitivo
- Factores determinantes de éxito (*key success factors*)
- Fortalezas
- Inteligencia competitiva
- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
- Matriz del perfil competitivo (MPC)
- Modelo de las cinco fuerzas del sector industrial
- Nueva economía
- Oportunidades

TEMAS DE DISCUSIÓN

- La economía de su país a la luz de los conceptos de nueva Economía.
- El análisis PESTEC de su organización.
- La matriz EFE para una empresa productora de bienes.
- La matriz EFE para una empresa productora de servicios.
- La matriz MPC de un sector o subsector industrial productor de bienes.
- La matriz MPC de un sector o subsector industrial productor de servicios

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Presente dos ejemplos de cada una de las siguientes industrias: fragmentada, concentrada, agresiva, y global.

EJERCICIO 2

Presente dos ejemplos de cada una de las industrias en las etapas que se indican: emergente, desarrollándose, madura, y declinante.

EJERCICIO 3

Presente la estructura de dos industrias existentes, una de bienes y otra de servicios, indicando las cinco fuerzas que constituyen cada una de ellas. Use en cada caso los análisis indicados en las Figuras 5.12 y 5.13.

REFERENCIAS

de Geus, A. (1998). *The living company. Growth, learning and longevity in business.* London: Nicholas Brealey Publishing.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy anaylisis: Concepts, techniques, applications* (4th ed.). MA: Blackwell Publishers.

Herfindahl index en Wikipedia The Free Enciclopedia. Obtenido de *http://en.wikipedia.org/wiki/Herfindahl_index*

Haberberg, A., & Rieple, A. (2001). *The strategic management of organisations*. Harlow, Essex: Pearson Education.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (n.d.). Obtenido Julio 7, 2007 de *http://en.wikipedia.org/wiki/Herfindahl_index*

Mason, R. O. citado por Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Negroponte, N. (1996). *Being digital.* New York: Vintage Books.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors.* New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: The Free Press.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Tapscott, D., & Caston, A. (1992). *Paradigm shift: The new promise of information technology.* New York: McGraw-Hill.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave.* New York: Bantam Books.

CAPÍTULO 6

PRIMERA ETAPA
FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: LA EVALUACIÓN INTERNA

CONTENIDO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Elaborar un exhaustivo proceso de auditoría interna.*
- *Analizar y comprender la influencia del ciclo operativo de la organización a través de la ejecución de una auditoría interna.*
- *Manejar las herramientas apropiadas para resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.*

INTRODUCCIÓN

Se han identificado una serie de razones que explican, en especial, la difícil situación de diversas empresas latinoamericanas. La mala situación de algunas empresas se debe a una serie de factores que son manejados por un sistema defectuoso, pero que serían controlables por la firma. En la Figura 6.1 se presenta la observación de los males que aquejan a muchas organizaciones.

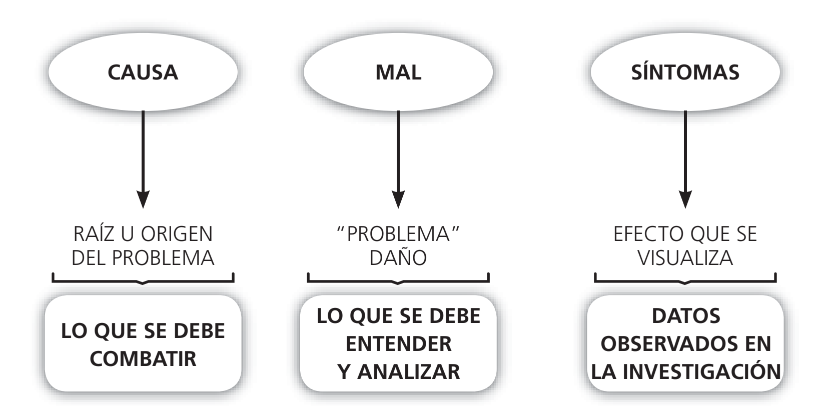


FIGURA 6.1. *Causas-Males-Síntomas*

Las principales señales que indican el curso negativo de las organizaciones pueden ser denominadas *males endémicos*. Endémicos, porque son posturas que no han sido resueltas con el transcurso del tiempo, puesto que las organizaciones no logran tomar acciones correctivas, a pesar de ser conscientes de lo que ocurre. Entre los **principales males** se pueden indicar los siguientes:

1. La visión cortoplacista de la alta dirección, que busca resultados basados en cifras visibles, únicamente, y no proyecta su organización al futuro.
2. Las barreras de comunicación y la escasa coordinación entre las áreas funcionales, lo que afecta seriamente a toda la organización, resultado casi siempre de una deficiente gerencia general.
3. El pensamiento de que la calidad cuesta, y que es un aspecto táctico del departamento de control de calidad, sin evaluar realmente la verdadera inversión que representa y que su tratamiento debe ser eminentemente estratégico en toda la organización, por todos, y todo el tiempo.
4. La carencia de trabajo en equipo dentro de cada área y entre áreas, resultado lógico del segundo mal, que destruye el concepto fundamental que la empresa es un todo y de todos.
5. No contar con una visión, misión, y objetivos estratégicos claros, que canalicen los esfuerzos y los siempre escasos recursos de la organización.

6. El conformismo administrativo carente de innovación y el escepticismo de la alta dirección en las estrategias y tendencias modernas de la administración.
7. La falta de motivación y el descuido en la capacitación del recurso humano, elementos fundamentales en la calidad de una organización y en sus resultados.
8. Evaluaciones basadas en el logro de metas numéricas, muchas veces, que no tienen sentido ni cuentan con soporte alguno, y una medición del desempeño del personal sin criterios de motivación.
9. Administrar por funciones y no por resultados.
10. Imperancia del egoísmo, envidia, y rencor, defectos que entorpecen el trabajo en equipo.
11. Ausencia de principios morales y éticos en los diferentes estamentos del negocio.
12. No diferenciar un costo de un gasto, y cargar todo (costos y gastos) al producto, con el lógico incremento de precios, sacrificando muchas veces la calidad, a fin de creer que pueden seguir siendo competitivos aún en mercados cada vez más difíciles. No evaluar la exigencia del mercado hace inferir que la competencia correcta no es por precios, sino por calidad. Los productos casi siempre son buenos, son los procesos los deficientes.
13. No pensar en la empresa, su salud, y futuro, resultado de una gestión personalista a todo nivel, soportada por exigencia de derechos e indiferencia hacia las obligaciones.
14. Predominancia de excesos, desperdicios, mermas, seguridades innecesarias, y desbalances, resultado de la inseguridad, temor, y pobre capacitación; así como cuando la percepción del negocio es muy clara y se busca esconder en ellos vicios y defectos de una administración poco moral.
15. Pobre conocimiento, a todo nivel, de las capacidades materiales, personales, tecnológicas, administrativas, financieras, productivas, y logísticas de la organización, resultado de una especialización de los funcionarios, quienes desarrollan las reales capacidades de la organización.
16. No gerenciar a nivel de su competencia orgánica, desarrollando habitualmente funciones de menor nivel.
17. No creer en el planeamiento estratégico, aduciendo un entorno incierto, cambiante, e impredecible, no evaluando la importancia especial que tiene estar preparado para esos entornos.
18. Impaciencia al aplicar nuevas estrategias, pensando en que los logros deben ser instantáneos.
19. Aplicación total de nuevas estrategias, sin considerar la necesidad de una implantación progresiva, a fin de evaluar resultados, aprender, y corregir errores.

20. La actitud defensiva de rechazo al cambio basada en el pensamiento de que se va a trabajar más con la misma remuneración. Observación de un sentimiento que evidencia no sentirse parte integrante o importante de la organización.

La identificación de los males endémicos que afectan a la organización es un importante avance; sin embargo, estos no son normalmente percibidos por los responsables de la gerencia. En consecuencia, los gerentes sólo podrán tomar conciencia de la existencia de problemas o distorsiones en la organización, en la medida que analicen los síntomas de los mismos; entendiéndose como síntoma al efecto que se visualiza y que muestra el problema situacional de la empresa dentro del sector industrial asociado. Esta identificación es el inicio de un diagnóstico interno, por ser estos males un común denominador en muchas empresas, y combatirlos permite desarrollar acciones pertinentes y muchas veces plantear estrategias internas.

Los **principales síntomas** en las organizaciones conducentes a una reconversión, que se explican por sí mismos, son:

1. Estado del sector industrial y de la organización en el mercado.
2. Cantidad y calidad de la cartera de clientes. Aumento o disminución.
3. Subutilización de la capacidad instalada o capacidad ociosa.
4. Crecimiento anormal de existencias con inventarios en exceso.
5. Pérdida de rentabilidad.
6. Flujo de caja insuficiente.
7. Pérdida de participación de mercado.
8. Pérdida de directivos y funcionarios claves.
9. Rumores sobre la empresa en el mercado.
10. Tecnología atrasada, comparada con la de los competidores.
11. Poca motivación del personal y baja moral en la organización.
12. Inquietud en los bancos con relación a la organización.
13. Exceso de mermas, desperdicios, y seguridades innecesarias.
14. Aumento de productos: bienes y servicios defectuosos.
15. Precauciones excesivas que se toman los proveedores.
16. Disminución o inexistencia de gastos de investigación.
17. Continuas fallas en los activos productivos por deficiente mantenimiento preventivo.

18. Lentitud administrativa y burocracia.
19. Informática desarticulada y no pertinente.
20. Incremento de los costos operativos y gastos periódicos.

La observación del deterioro de la organización y la visualización de los síntomas generados por los males endémicos son sólo algunos pasos importantes para buscar mejoras; sin embargo, lo que deben encontrar y combatir las organizaciones son las **causas que demandan una reconversión.** Estas son:

1. Gerencia inadecuada.
2. Ausencia del monitoreo y análisis de los cambios en el entorno, en la competencia, y en la demanda.
3. Deficiente control financiero y políticas financieras inadecuadas.
4. Inadecuado mercadeo y falta de esfuerzo comercial.
5. Desarrollo de productos y servicios no competitivos.
6. Estructura inadecuada de costos.
7. Estados financieros tardíos, agregados, y distorsionados.
8. Información improductiva.

Una gerencia estratégica dedicada a la solución de las crisis internas de las organizaciones demanda la implementación de sistemas de alerta temprana, que permitan detectar las posibles causas que podrían generar problemas. Este reconocimiento temprano facilitará la adopción de medidas pertinentes y eficaces, y por tanto, asegurar una gestión empresarial más exitosa. El análisis inicial de la existencia de males endémicos proveerá información clara para el desarrollo de estrategias internas. Este es el inicio del análisis interno.

LA EVALUACIÓN INTERNA

El planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. La Figura 6.2 muestra la secuencia que sigue el modelo de gerencia estratégica, así como las relaciones que se establecen con la auditoría interna.

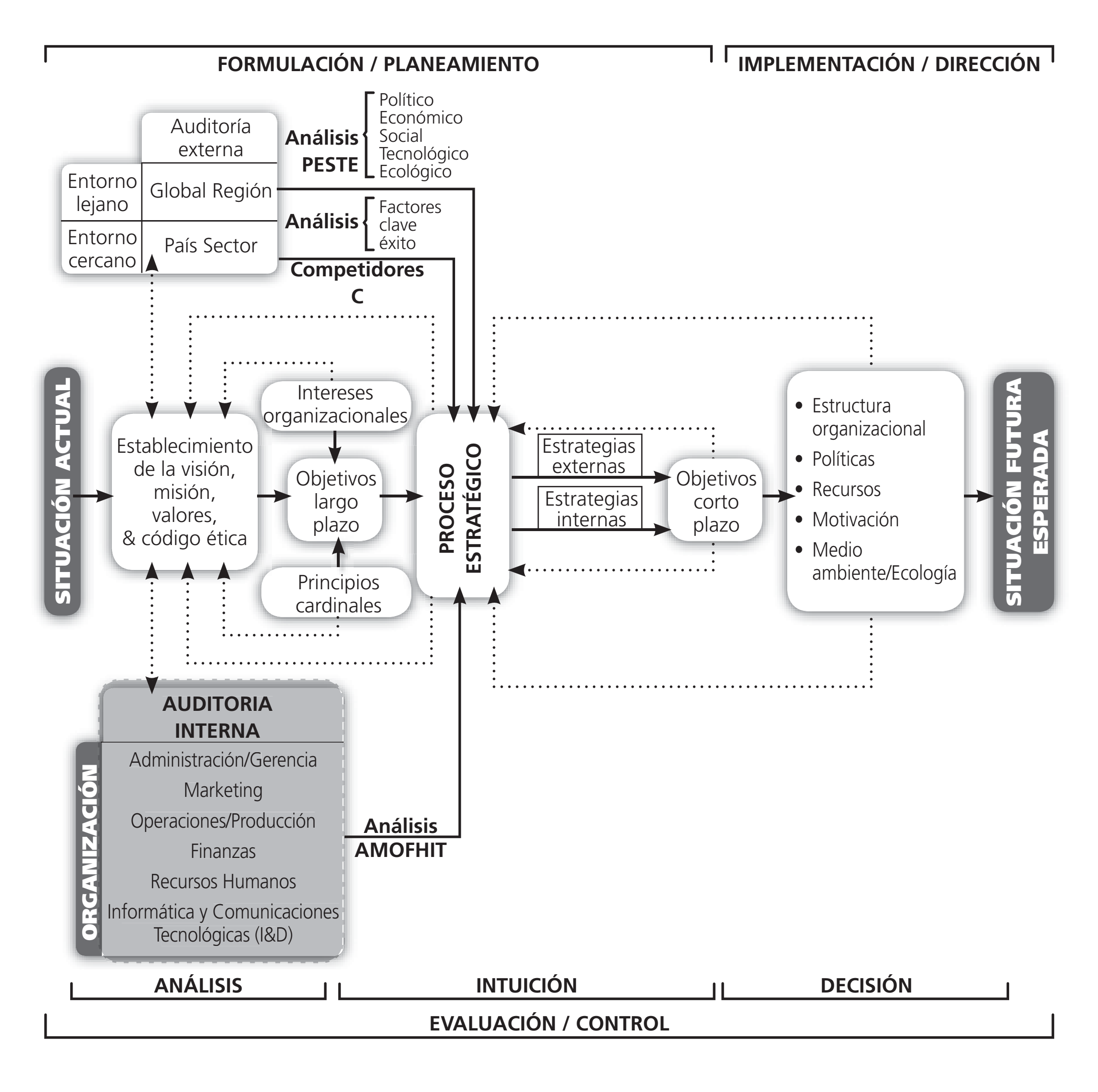


FIGURA 6.2. *El modelo secuencial del proceso estratégico: Auditoría interna*

Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

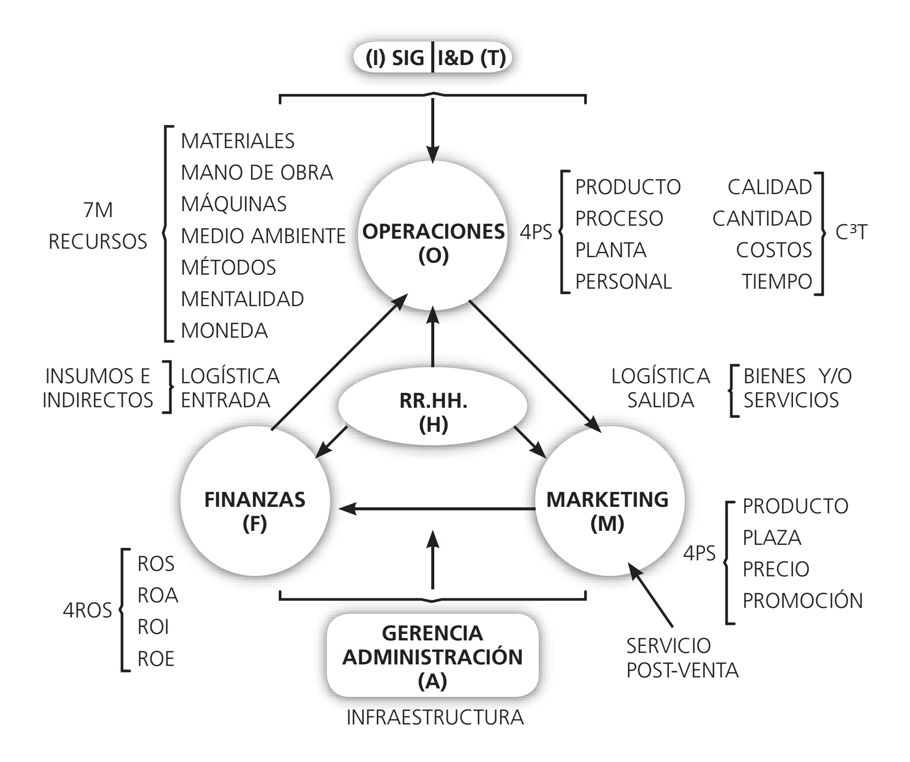
- **a.** Administración/Gerencia
- **b.** Marketing y ventas
- **c.** Operaciones y logística
- **d.** Finanzas y contabilidad
- **e.** Recursos humanos

f. Sistemas de información y comunicaciones

g. Tecnología/Investigación y desarrollo

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas.

En la Figura 6.3 se presenta el ciclo operativo que caracteriza a toda organización, las interrelaciones funcionales que se observan en él, así como las principales variables y los factores clave que deben ser analizados y monitoreados en un proceso de auditoría interna. Es un ciclo cerrado, a diferencia de la cadena de valor de Porter (1985), que podría también usarse.



Tomado de D´Alessio (2004)

FIGURA 6.3. *Ciclo operativo de la organización*

Nota. ROS = Return on Sales, ROA = Return on Assets, ROI = Return on Investment, ROE = Return on Equity. Retorno sobre las ventas, retorno sobre el uso de los activos, retorno sobre la inversión, y retorno sobre el uso del patrimonio, respectivamente.

El procedimiento para realizar una *auditoría interna* es el siguiente:

1. Involucrar a los gerentes y empleados clave de las diversas áreas funcionales de la organización.
2. Reunir y asimilar información de la organización sobre la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Esta información servirá para desarrollar el análisis interno, conocido como análisis AMOFHIT.
3. Diagnosticar dichas áreas en sus aspectos relevantes.
4. Realizar una serie de reuniones para identificar colectivamente las fortalezas y debilidades más importantes de la organización.
5. Obtener una lista, en orden de prioridad, de estos factores de éxito críticos, solicitando a los gerentes que los califiquen por importancia, del 1 para la fortaleza/debilidad más importante al 20 para la fortaleza/debilidad menos importante.

El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencias, e información conocida. La clave del éxito es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio. A través de la participación en la evaluación interna, los gerentes y funcionarios clave de los diferentes departamentos y divisiones de la organización entienden la naturaleza y efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio. El conocimiento de estas relaciones es crítico para establecer efectivamente los objetivos y estrategias comunes.

El análisis interno requiere mucha honestidad en descubrir *lo bueno, lo malo, y lo feo* de la organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. Este es un acto que requiere del compromiso de la alta dirección de recibir con abierto equilibrio lo que se pueda discutir en este proceso de auditoría. No actuar de esta manera sería mantener el *iceberg* bajo el agua, donde usualmente se esconden los vicios, defectos, y malos hábitos tradicionales de la organización. El ser humano, subconscientemente, trata de no decir cosas que podrían poner en tela de juicio su gestión y permanencia en la organización, siendo este un defecto usual en estas auditorías, que distorsiona sus resultados. Ser sincero, honesto, y leal con la institución es el requisito fundamental para que se puedan encontrar las reales fortalezas y debilidades de la organización.

EVALUACIÓN INTERNA Y EL CICLO OPERATIVO

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente).

En ese sentido, se propende a hacer de los recursos de la organización una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no sólo su escasez sino su alternativa de uso más rentable. Con esto se conseguirá aumentar la eficiencia de la organización, generar renta económica significativamente superior, y mejorar la posición competitiva de la organización. Asimismo, la atención debe centrarse en los factores de éxito críticos en la industria donde se desenvuelve la organización, y evaluar su impacto en cada una sus áreas funcionales.

Tener presente siempre que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Sin embargo, su evaluación resulta ser más compleja. Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- **a.** Administración/Gerencia (A)
- **b.** Marketing y ventas (M)
- **c.** Operaciones y Logística (O)
- **d.** Finanzas y contabilidad (F)
- **e.** Recursos humanos (H)
- **f.** Sistemas de información y comunicaciones (I)
- **g.** Tecnología/Investigación y desarrollo (T)

En cada una de estas áreas se deben evaluar los aspectos que sean críticos para la organización:

1. Identificar las competencias distintivas de la organización.
2. Identificar los recursos que presenten problemas; es decir, aquellos que manifiesten los síntomas.
3. Determinar el orden de importancia de estos problemas en función al impacto en la organización.
4. Señalar las causas reales de por qué se están presentando estos problemas, a través de la auditoría de las variables, y definir una acción inmediata para mejorar el sistema.
5. Medir las consecuencias de las acciones correctivas que se tomarán para evitar que la solución que se plantea influya en otras variables de una forma no deseada.

A continuación, se hace una breve explicación, y un listado de las variables a tener en cuenta en la auditoría de cada área funcional. Estas mismas áreas deben ser analizadas, por analogía, si se está haciendo un planeamiento estratégico para una corporación, un sector, subsector industrial, o, inclusive, un país, que es igualmente una organización productiva. Se debe buscar la correspondencia o equivalencia, en los mismos, a las clásicas funciones de las empresas.

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

La *gerencia* es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la *administración* es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

Las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

- **a.** Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- **b.** Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- **c.** Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- **d.** Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
- **e.** Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- **f.** Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- **g.** Sistema de planeamiento estratégico.
- **h.** Gestión de la red de contactos.
- **i.** Imagen y prestigio de la organización.

La principal causa de la crisis en las organizaciones es la gerencia, acostumbrada a gerenciar como se hacía hace 50 años, basados en una burocracia improductiva; es el paradigma más difícil de cambiar. La gerencia es clave para el éxito, como lo es para el fracaso.

Se indicarán las áreas bajo estudio en el ciclo operativo de la organización, como se muestra en la Figura 6.4, para el caso de administración y gerencia.

Es recomendable iniciar la evaluación de la gerencia, revisando cada una de las gestiones que conforman esta posición administrativa. Las clásicas etapas administrativas de H. Fayol tienen su equivalencia en el proceso estratégico. La *formulación estratégica* equivale a lo conocido como *planeamiento.* En base a lo que la organización planea se desarrolla la *implementación estratégica* que equivale a las etapas administrativas de *organización, dirección, y coordinación.* Finalmente, la *evaluación estratégica* es lo que en administración se conoce como *control.*

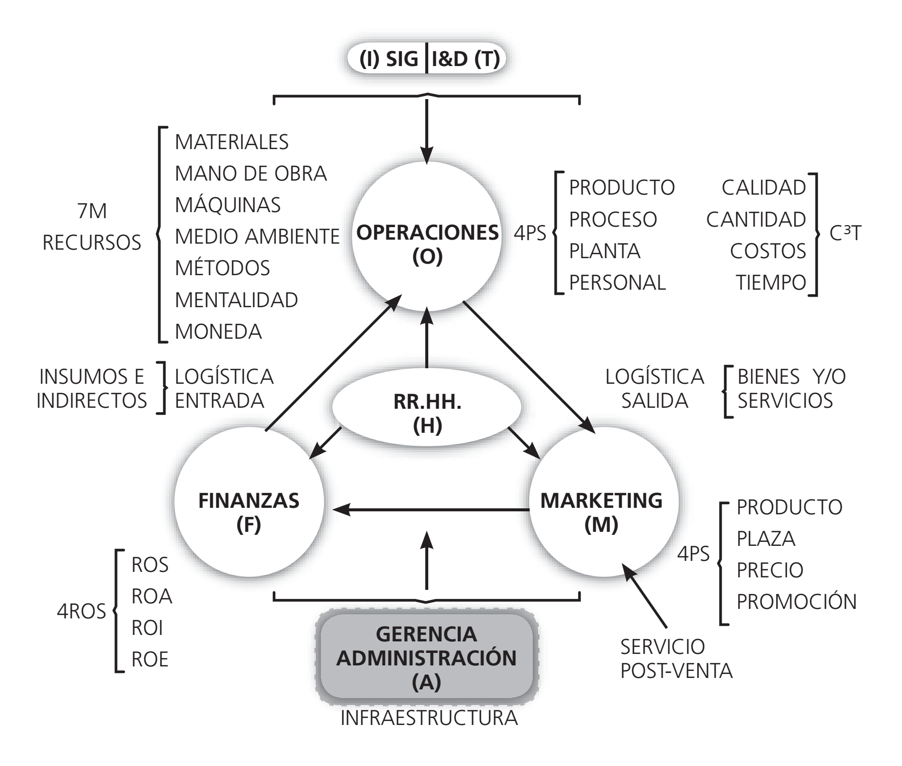


FIGURA 6.4. *Ciclo operativo de la organización: Gerencia/Administración*

En cada una de las funciones antes citadas, se debe aplicar una revisión exhaustiva del accionar gerencial para el adecuado manejo de la organización, enfatizando la atención en los aspectos que se indican. La más importante y delicada de estas etapas es la de *planeamiento,* ella marca la diferencia entre los gerentes. Los aspectos que se deben conocer en esta etapa son los relacionados con las actividades críticas para la gestión. Qué hacer en relación a los pronósticos: ventas, producción, logística, financiero, entre otros. Conocer permanentemente la evolución del entorno, el accionar de la competencia, el comportamiento de la demanda, y los cambios que en ellos ocurren. Contar con claros objetivos de largo y corto plazo, cruciales para una buena gerencia estratégica. Contar con estrategias y políticas coherentes con su visión y misión.

En la función denominada *organización* el propósito de la evaluación será entender la estructura intencional de roles, que deben desempeñar las personas en una organización, en razón de ellos se sugiere observar los puntos que se señalan. El diseño y estructura organizacional debe ser coherente con las estrategias desarrolladas para alcanzar la visión y objetivos de largo plazo. Deben tenerse presente los principios de H. Fayol: unidad de comando, alcance de control, homogeneidad de funciones, y delegación de autoridad. El trabajo a desarrollar debe ser rediseñado y analizado constantemente, para alcanzar los objetivos indicados y cumplir con la misión establecida.

El análisis de la *dirección* implica centrarse en los aspectos interpersonales de la administración y establecer el margen de influencia de la administración sobre las personas, para que contribuyan a la obtención de los objetivos de la organización y del grupo. Se sugiere una investigación de los aspectos que se muestran. La dirección es la puesta en marcha de las estrategias y el manejo, es decir, la gerencia de la organización. Etapa crucial donde el liderazgo y la cultura organizacional son claves para una exitosa gestión. Motivación, comunicación, moral, y trabajo en equipo son aspectos que el líder debe tener en cuenta.

El estudio de la *coordinación* debe estar orientado a determinar la esencia del trabajo del administrador, para lo cual se citan los siguientes aspectos críticos. Durante la dirección, la coordinación juega un rol catalizador donde la gerencia de los recursos humanos es fundamental. Deben establecerse aspectos como entrenamiento y capacitación, desarrollo de la línea de carrera, relaciones laborales, sueldos y salarios, entre otros.

La observación de los mecanismos de *control* debe estar focalizada en verificar si el sistema realmente permite la medición y corrección del desempeño individual y organizacional. Para ello, se citan los puntos de control más importantes, como son: el control de inventarios, de calidad, y de costos, el control financiero y comercial, el mantenimiento preventivo del activo fijo productivo, entre otros aspectos bajo constante evaluación. Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos (Formato 1 al final del capítulo).

En el Apéndice A del capítulo se muestra el cuestionario para determinar los estilos de dirección de los funcionarios clave de la organización.

El segundo rubro que debe cubrir la auditoría interna es la exploración del manejo de la organización en relación a sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores.

MARKETING Y VENTAS (M)

El *marketing,* entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos. La Figura 6.5 muestra su participación en el ciclo operativo.

Las variables a considerar en la auditoría de marketing son:

a. Concentración de las ventas por productos o por consumidores.

b. Mix de productos: balance beneficio-costo de los bienes y servicios.

c. Política de precios: flexibilidad de precios.

d. Participación de mercado.

e. Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.

f. Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura, y control. Transporte y distribución.

g. Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.

h. Calidad del servicio al cliente y servicio postventa.

i. Lealtad a la marca.

j. Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.

k. Comunicaciones integradas.

l. Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.

m. Análisis del consumidor y sus preferencias.

n. Ventas de los productos: bienes y servicios.

o. Planeamiento de los productos: bienes y servicios.

p. Manejo de inventarios de salida.

q. Investigación de mercados. Métodos usados.

r. Análisis de oportunidades. Costos, beneficios, y riesgos.

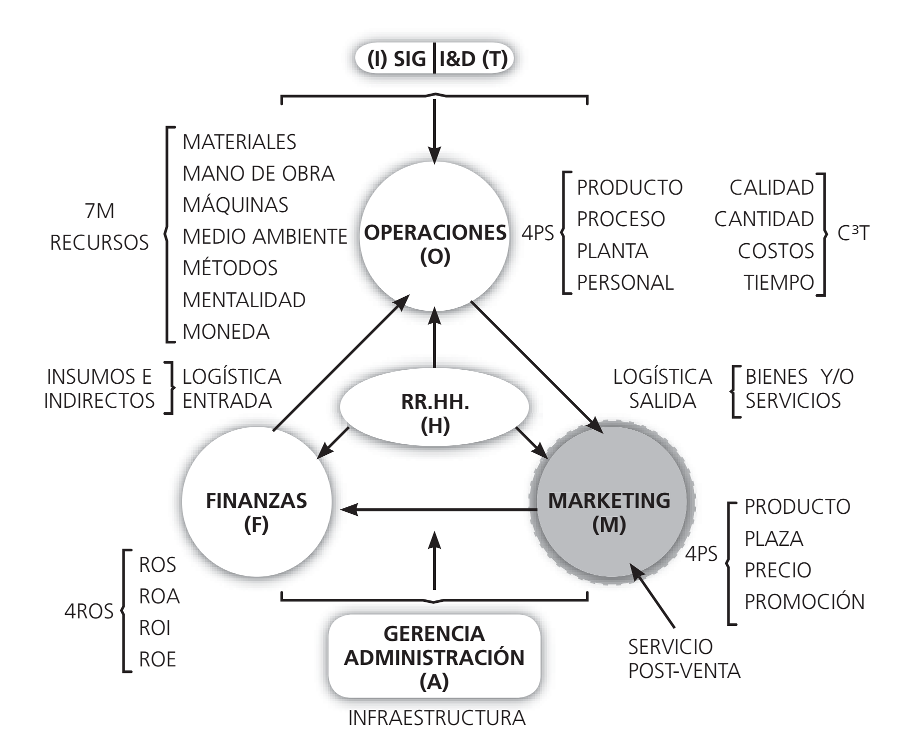


FIGURA 6.5. *Ciclo operativo de la organización: Marketing*

En cada uno de los subprocesos se recomiendan algunos conceptos que deben ser cuidadosamente examinados. Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos (Formato 2 al final del capítulo).

El tercer aspecto que amerita una revisión integral es el relacionado a la producción de bienes y/o servicios, la gestión de operaciones en general, enfatizando los temas que se indican a continuación.

OPERACIONES Y LOGÍSTICA (O)

El área de *operaciones* es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, como menciona Wickham Skinner, profesor de la Universidad de Harvard, es el área responsable del 75% de la inversión de la organización, el 80% de su personal, y el 85% o más de sus costos. En ese sentido, su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo, y la competitividad de la organización. No se le da la prioridad que debería ameritar en las organizaciones.

Involucra el uso de los siguientes recursos: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, y moneda; las 7 M (D'Alessio, 2004). La Figura 6.6 muestra su participación en el ciclo operativo.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de operaciones son:

- **a.** Costos de fabricación en relación a la industria y a los competidores: materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación.
- **b.** Suministros de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados.
- **c.** Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios.
- **d.** Facilidades de ubicación y diseño de planta.
- **e.** Economías de escala o economías de alcance.
- **f.** Eficiencia técnica y energética.
- **g.** Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- **h.** Eficacia de las tercerizaciones.
- **i.** Grado de integración vertical.
- **j.** Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio.
- **k.** Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos.
- **l.** Seguridad e higiene laboral.

Producción es el eslabón perdido de la estrategia empresarial, lo ha sido, lo es, y probablemente lo seguirá siendo, y esta es la miopía más maligna en la gestión empresarial, al no

darse cuenta la gerencia de la relevancia del área donde se producen los bienes y servicios, que son la cara e imagen de la organización en los mercados.

La gerencia siempre busca buenos gerentes de finanzas y de marketing para su organización, poniendo poca atención en la gerencia de operaciones y producción. Se buscan buenos técnicos para ocuparla, especialmente ingenieros industriales, sin darse cuenta de que lo que se requiere es un administrador con maestría, con una buena visión integral de la organización y, por cierto, que tenga en el área ingenieros industriales, mecánicos, electrónicos, además de profesionales de otras carreras como estadística, logística, ya que la heterogeneidad de profesiones que requiere el área es muy grande, más en las productoras de bienes que las de servicio.

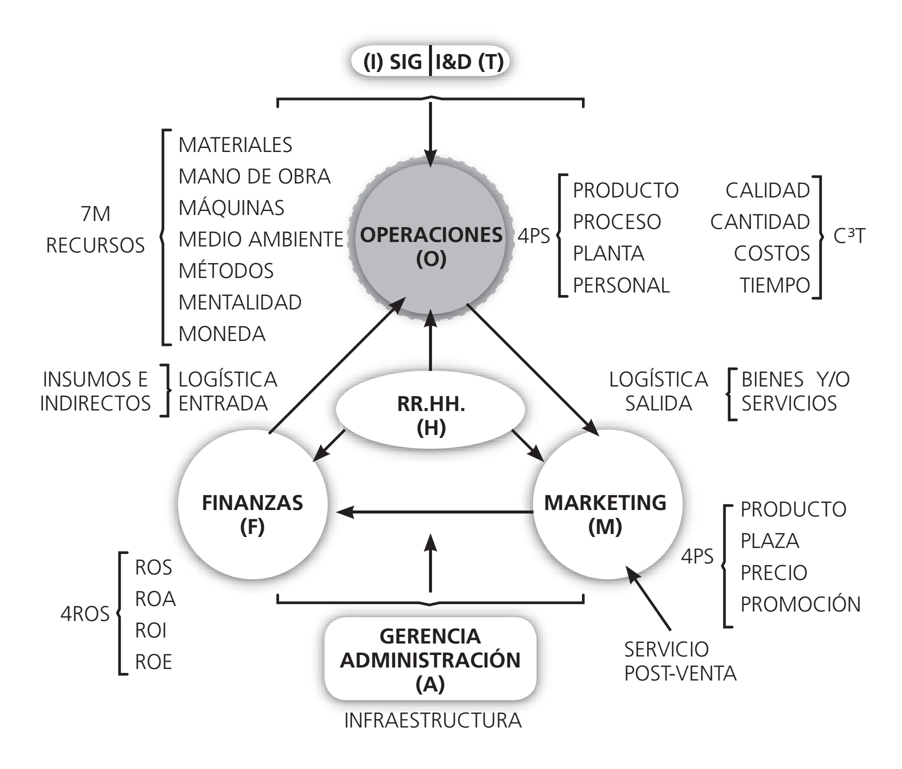


Figura 6.6. *Ciclo operativo de la organización: Operaciones productivas y logísticas*

Las áreas bajo control son las siguientes:

- Productos y procesos
- Capacidad de planta y trabajo
$$\left.\begin{array}{l}\text{• Inventarios – cantidad}\\ \text{• Calidad – costos}\\ \text{• Tiempos}\end{array}\right\} C^3T$$

En cada uno de estos aspectos se presentan a continuación los que merecen mayor atención en la ejecución de la auditoría. Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos (Formato 3 al final del capítulo).

El cuarto rubro que debe cubrir la auditoría interna es la exploración del manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas a la posición económica financiera de la compañía.

FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)

El área de *finanzas* es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo).

Para la toma de decisiones estratégicas se considera el riesgo financiero, la exposición financiera, y el costo de oportunidad, asociados a cada alternativa de financiamiento. La Figura 6.7 muestra la participación en el ciclo operativo.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de finanzas son:

- **a.** Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento.
- **b.** Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- **c.** Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
- **d.** Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.
- **e.** Estructura de costos.
- **f.** Situación tributaria.
- **g.** Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital
- **h.** Relaciones con accionistas e inversionistas.
- **i.** Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos.
- **j.** Política de reparto de dividendos.
- **k.** Cartera de morosos.
- **l.** Situación patrimonial.
- **m.** Dimensionamiento financiero.

Las decisiones bajo control estratégico son las siguientes:

- Decisiones de inversión (Presupuesto de capital).
- Decisiones financieras.
- Decisiones de dividendos.

Estas tres decisiones son las cruciales en la auditoría interna al verse en ellas los activos necesarios para operar productivamente; las fuentes y usos de fondos que servirán para poder implementar las estrategias retenidas como resultado del proceso estratégico; y el uso de los dividendos en la gestión.

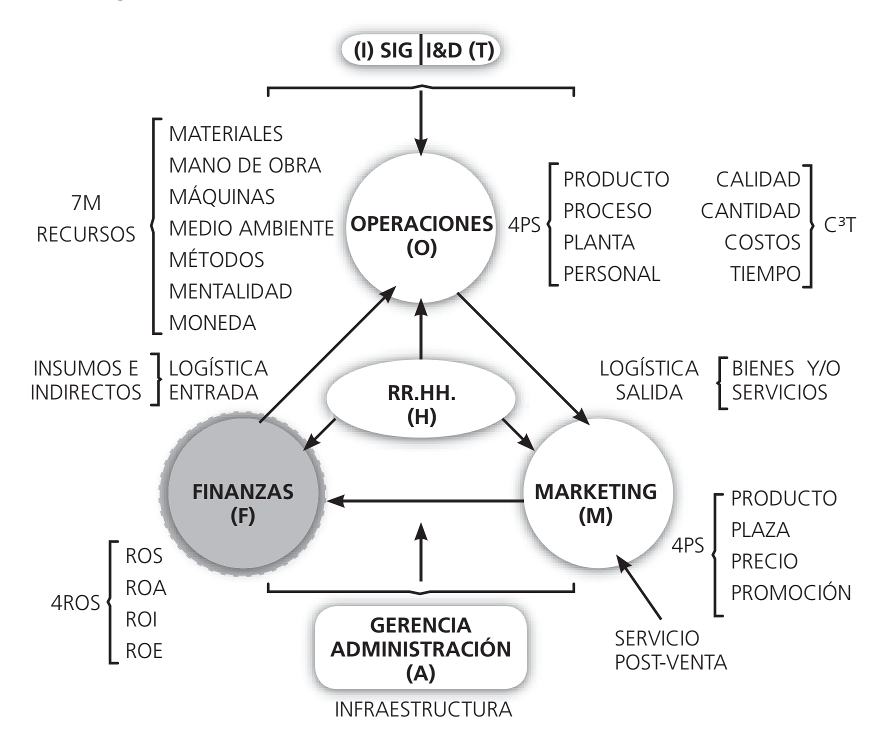


FIGURA 6.7. *Ciclo operativo de la organización: Finanzas y contabilidad*

Un procedimiento adecuado para evaluar los resultados en cada una de las decisiones mencionadas es apoyado con el análisis de diversos índices (ratios) financieros, siendo los indicados aquellos que brinden información sobre la liquidez, apalancamiento, nivel de actividad, beneficios, y crecimiento. En el Apéndice B del capítulo se muestran los ratios con los cuales se puede evaluar la salud financiera de la organización y encontrar sus fortalezas y debilidades. Son cinco grupos de ratios financieros:

1. **Liquidez.** Capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.
2. **Apalancamiento.** Grado de financiamiento de la deuda.

3. **Actividad.** Uso eficaz de los recursos de la organización.
4. **Rentabilidad.** Eficacia demostrada por el retorno en las ventas e inversión.
5. **Crecimiento.** Capacidad de la organización de mantener su capacidad económica.

Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos (Formato 4 al final del capítulo).

El quinto rubro bajo auditoría es la de recursos humanos y la importancia del factor humano en las organizaciones; en el que se involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional.

RECURSOS HUMANOS (H)

El *recurso humano* constituye el activo más valioso de toda organización, movilizando los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización. La Figura 6.8 muestra su participación en el ciclo operativo.

La auditoría debe evaluar las competencias del personal, así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización. También debe analizar las relaciones que existen entre las personas y sus efectos en la organización (Formato 5 al final del capítulo).

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de recursos humanos son:

a. Competencias y calificaciones profesionales.
b. Selección, capacitación, y desarrollo del personal.
c. Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
d. Costos laborales en relación a la industria y los competidores.
e. Nivel de remuneraciones y beneficios.
f. Efectividad de los incentivos al desempeño.
g. Nivel de rotación y de ausentismo.
h. Políticas de tercerización.
i. Calidad del clima laboral.
j. Estructura organizacional.
k. Cultura organizacional.

La complejidad del recurso humano hace muy importante llegar a conocerlo bien en sus capacidades profesionales, atributos y características personales, ya que en conjunto las personas desarrollan una cultura organizacional que debe ser un facilitador en el proceso estratégico y no una barrera que impida el cambio.

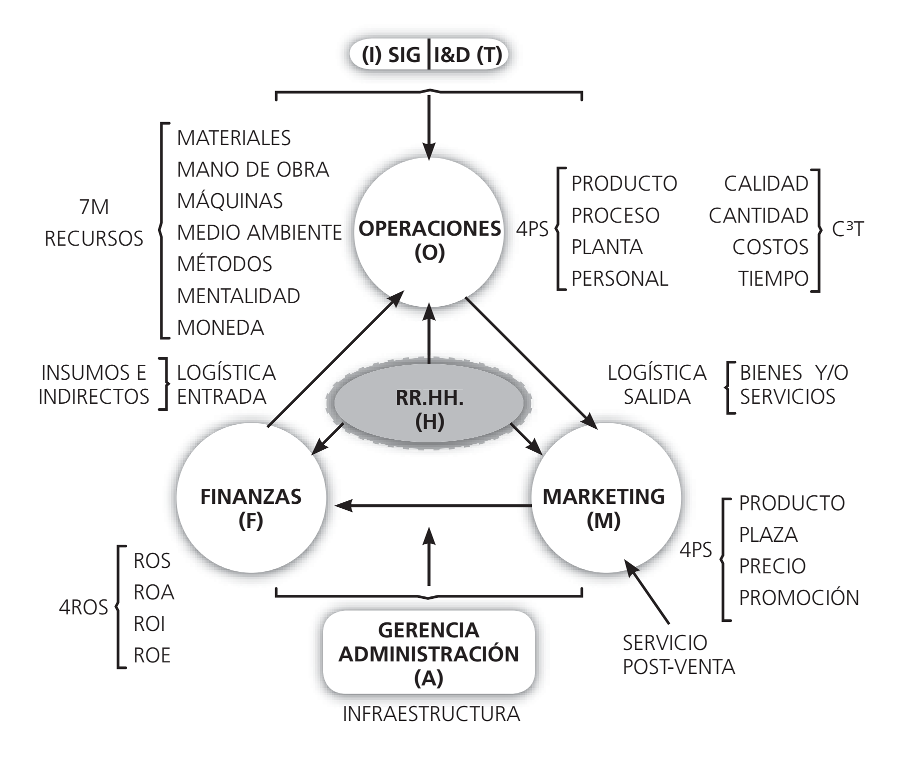


FIGURA 6.8. *Ciclo operativo de la organización: Recursos humanos*

El sexto aspecto es el relacionado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones en apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales, el soporte al trabajo en equipo, y como elementos de apoyo al registro y control organizacional.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)

Los *sistemas de información y comunicación* brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización. La Figura 6.9 muestra su participación en el ciclo operativo.

Las variables a considerar en la auditoría de los sistemas de información y comunicaciones son:

a. Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos.

b. Información para la toma de decisiones de la gerencia.

c. Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.

d. Información para la gestión de calidad y costos.

e. Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.

f. Sistemas de comunicación interna y externa.

g. Redes y su administración.

h. Sistemas de seguridad.

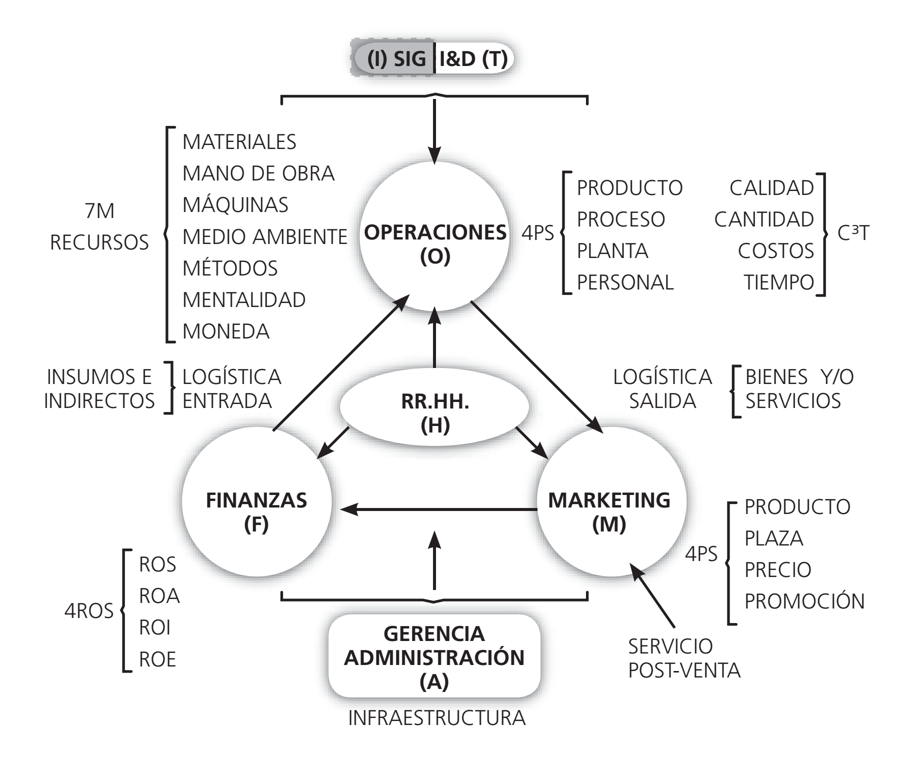


FIGURA 6.9. *Ciclo operativo de la organización: Sistemas de información y comunicaciones*

Es necesario informarse sobre los sistemas de información y comunicaciones que emplea la organización, sus códigos de seguridad, la practicidad y versatilidad del sistema, así como el nivel de uso del recurso.

Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permitan tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos (Formato 6 al final del capítulo).

El último aspecto a evaluar es el uso de tecnologías para tener procesos más productivos y apoyar la investigación y desarrollo de productos y procesos, en general.

TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)

El séptimo elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización con los fines de:

- Desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia.
- Mejorar la calidad de los productos y procesos.
- Mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad.
- Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

El área de *investigación y desarrollo* orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la *tercera ola* o era del conocimiento (Toffler, 1980) en donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea.

Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico. La Figura 6.10 muestra su participación en el ciclo operativo.

Las variables a considerar en la auditoría de tecnología y de investigación y desarrollo son:

a. Tecnología de punta en productos y procesos.

b. Número de innovaciones en productos y procesos.

c. Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.

d. Plantas pilotos, automatismos, y sistemas informáticos de diseño y producción.

e. Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores.

f. Investigación y desarrollo en productos y procesos.

g. Patentes, marcas registradas, y protecciones legales.

h. Capacidades tecnológicas del personal de la organización.

Para medir el impacto de esta área a nivel del ciclo operativo resulta imperativo evaluar los presupuestos que se asignan para tales propósitos, así como los criterios empleados para su determinación. Comparar dichos presupuestos con los de los competidores es importante. El desarrollo de proyectos con relación a los productos y procesos es crucial como fuente de ventajas competitivas.

Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos (Formato 7 al final del capítulo).

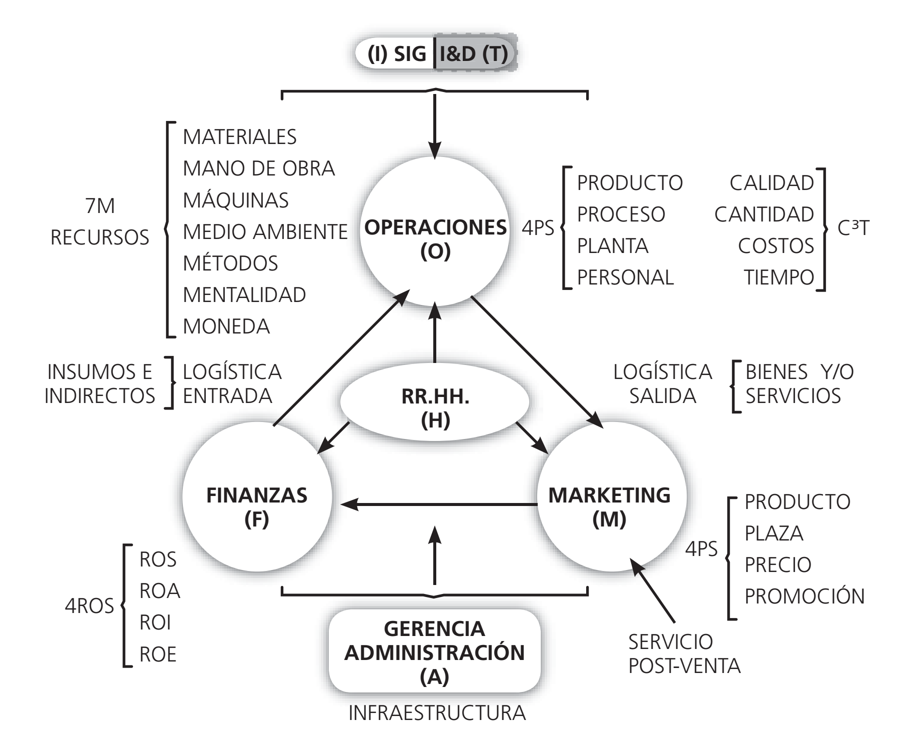


FIGURA 6.10. *Ciclo operativo de la organización: Tecnología e investigación y desarrollo (I&D)*

ESTRATEGIA, LIDERAZGO, Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los dos factores clave de éxito para cualquier proceso estratégico son el liderazgo comprometido de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva que coopere con el cambio. Son aspectos internos de la organización que necesitan evaluarse con mucho detenimiento para no fracasar cuando se implementen las estrategias retenidas del proceso. El líder conduce a las personas de una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos, o de largo plazo, el líder transforma las organizaciones, desafía el *statu quo*, y no negocia sus decisiones, conduce a las persona seguido por su credibilidad y el respeto a sus cualidades profesionales y personales, por sus conocimientos y sus enseñanzas buscando un efecto multiplicador en su liderazgo.

James M. Burns (1978) en su libro seminal *Liderazgo* clasificó el liderazgo en transformacional y transaccional. Siendo el transformacional el verdadero líder. George Bass (1985) definió las dimensiones de cada uno de los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- Influencia idealizada (atributos y comportamiento)
- Motivación inspiracional
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

- Recompensa contingente
- Gerencia por excepción-activa
- Gerencia por excepción-pasiva
- Dejar hacer (laissez-faire)

Es importante evaluar los estilos de liderazgo de los gerentes para conocer los atributos personales de los que dirigen la organización. Pruebas como el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), de Avolio y Bass (2004), ayudan a determinarlos. Es conveniente conocer otros atributos personales de la gerencia, y, por qué no, de todos los miembros de la organización. Atributos como los cinco dominios de la personalidad: neuroticismo, extroversión, apertura a la experiencia, agradabilidad, y escrupulosidad o conciencia (Costa & McCrae, 1992); los cinco subtests del pensamiento crítico: inferencia, reconocimiento de asunciones, deducciones, interpretación, y evaluación de argumentos (Watson & Glaser, 1980); y las cuatro ramas de la inteligencia emocional: percepción de emociones, facilitar los pensamientos, entender las emociones, y manejo de las emociones (Mayer, Salovey, & Caruso, 2002); así como ética, creatividad e innovación, e integridad, entre otros atributos personales.

Cultura organizacional es un patrón de comportamiento desarrollado por una organización, mientras aprende a hacer frente a su problema de adaptación externa e integración interna. Es considerado válido y enseñado a los nuevos miembros.

Las características culturales incluyen:

- Valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, idioma, símbolos, y héroes.
- Puede representar una fortaleza o una debilidad de la organización.
- Puede ofrecer resistencia al cambio o ser un factor proactivo al mismo.

La cultura organizacional puede tener consecuencias favorables o desfavorables en el proceso estratégico.

Puede inhibir a la gerencia estratégica:

- Se deja de hacer cambios debido a que están sesgados por fuertes creencias.
- Cuando una cultura ha sido efectiva en el pasado, la tendencia natural es apegarse a ella en el futuro, aun en tiempos de mayor cambio.
- Resulta ser estratégico.

Rensis Likert (1967) fue un estudioso del tema y su encuesta para medir la cultura es de cierta utilidad y debe hacerse como aspecto fundamental de la evaluación interna. En ella, un resultado mayor de 3 indica una cultura dinámica proactiva que favorece el cambio. Una cultura entre 2 y 3 indica una cultura aceptable que no será una barrera al cambio y a la implantación de estrategias administrativas modernas. Las culturas con un calificativo menor de 2 son reacias al cambio y pueden convertirse en una barrera. Estos resultados invitan a trabajar sobre la cultura antes de iniciar un cambio intentando mejorarla.

Hay acciones correctivas agresivas como retirar de la organización a personas que subvierten el orden, o que no sólo no les interesa el cambio, sino que lo impiden abierta o indirectamente, podrían ser tomadas.

Se presenta en el Apéndice C el cuestionario Likert para evaluar la cultura organizacional y en el Apéndice D (Rowe, Mason, & Dickel, 1986) el cuestionario para evaluar los elementos culturales de una organización. Estas mediciones forman parte de la auditoría interna. Ambos apéndices se encuentran en este capítulo.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.
    - Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
    - Suma de todos los pesos = 1.0
2. Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
    - 4. Fortaleza mayor
    - 3. Fortaleza menor
    - 2. Debilidad menor
    - 1. Debilidad mayor

    Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 ó 3, y las debilidades sólo de 1 ó 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.
3. Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
4. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
5. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible. El formato de la matriz EFI se muestra en la Tabla 6.1.

TABLA 6.1

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor	**1.00**		

En organizaciones de múltiples divisiones, cada división autónoma o unidad de negocios estratégica debe desarrollar su propia matriz EFI. Las matrices de las divisiones pueden ser luego integradas para desarrollar la matriz EFI de la corporación.

EJEMPLOS DE MATRICES EFI

Los ejemplos presentados son de organizaciones existentes y son el resultado de evaluar el *intorno*, al interior de las mismas, usando el análisis AMOFHIT. Las organizaciones cuyos resultados se presentan comprenden empresas privadas, públicas y sectores o subsectores industriales, con organizaciones productoras de bienes y de servicios. Las matrices EFI de dichas organizaciones se presentan en las Tablas 6.2 a 6.11 y se realiza un breve análisis de los resultados obtenidos.

TABLA 6.2

MATRIZ EFI DE UNA EMPRESA PESQUERA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. El know-how de la producción de harina de pescado	0.12	4	0.47
2. Imagen internacional en el cumplimiento de contratos	0.10	4	0.42
3. Credibilidad empresarial ante instituciones financieras	0.09	4	0.37
4. Infraestructura operativa en exportaciones	0.12	4	0.47
5. Convenios para establecer puntos de venta en Alemania: Mejor ingreso a la Unión Europea	0.08	3	0.24
	0.51		**1.97**
Debilidades			
1. Carece de misión, visión y no tiene planeamiento estratégico	0.10	1	0.10
2. Personal con poca experiencia en jefatura de nivel medio	0.06	1	0.06
3. Bajo número de barcos de flota pesquera, requiere por lo menos dos unidades adicionales	0.09	2	0.19
4. Baja identificación del personal con la empresa	0.08	1	0.08
5. Carece de sistemas de refrigeración RSW en bodegas de flota pesquera	0.09	2	0.19
6. Los barcos no tienen sistema pretel: las faenas de pesca son menos eficientes	0.07	1	0.07
	0.49		**0.69**
Total	**1.00**		**2.66**

Nota. RSW = Refrigerated Sea Water, petrel = término utilizado en el ámbito pesquero para denominar el carrete que va en la punta del mástil y que ayuda a levantar la red llena de peces.

La matriz de la empresa pesquera cuenta con 11 factores determinantes de éxito, 5 fortalezas y 6 debilidades, un número adecuado de factores, aunque los pesos asignados son algo subjetivos por calificar valores como 0.07. El valor de 2.66 indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente.

La empresa debería intentar mejorar las debilidades mayores, por lo menos, antes de continuar el proceso estratégico. Conseguir mejorar estas debilidades sería un paso estratégico importante, ya que se podrían avizorar mejores estrategias hacia la visión establecida.

TABLA 6.3

MATRIZ EFI DE UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Adecuado nivel de satisfacción al cliente	0.05	3	0.15
2. Planta moderna con tecnología de punta	0.05	3	0.15
3. Capacidad de almacenamiento de agua en represas	0.10	4	0.40
4. Buen factor de utilización de planta	0.06	4	0.24
5. Procesos certificados con el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000	0.05	3	0.15
6. Proyectos hidroenergéticos en cartera	0.05	3	0.15
7. Costos de producción bajos con respecto al promedio del sector	0.05	4	0.20
8. Alto grado de habilidades técnicas del personal	0.05	3	0.15
	0.46		**1.59**
Debilidades			
1. Falta de un sistema integrado de información	0.04	1	0.04
2. Sistema de gestión rígido con baja adaptación al cambio	0.05	2	0.10
3. Falta de una adecuada composición de cartera	0.08	1	0.08
4. Alto grado de apalancamiento financiero	0.08	1	0.08
5. Rentabilidad negativa en los años 2000, 2002 y 2003	0.06	2	0.12
6. Baja liquidez	0.08	1	0.08
7. Imagen corporativa débil	0.03	2	0.06
8. Sistema de recursos humanos poco adaptado al entorno actual	0.04	2	0.08
9. Limitada capacidad de inversión en nuevas obras	0.04	2	0.08
10. Falta de seguridad física externa.	0.04	2	0.08
	0.54		**0.80**
Total	**1.00**		**2.39**

La matriz para la empresa de generación eléctrica cuenta con 18 factores determinantes de éxito, 8 fortalezas y 10 debilidades, un número adecuado de factores, aunque usando una ponderación algo subjetiva con valores como 0.04 y 0.06. El valor de 2.39 indica un valor promedio, lo que hace que la empresa no sea ni fuerte ni débil. La empresa está en un sector competitivo, que amerita acciones al interior de la misma que mejoren sustancialmente su consistencia para ser más productiva y, por ende, más competitiva. Se deben desarrollar estrategias internas para mejorar las debilidades que tienen un peso importante.

TABLA 6.4

MATRIZ EFI DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Liderazgo en Perú 52.5%	0.07	4	0.28
2. Tiene capacidad instalada en 224 localidades, 24 departamentos.	0.10	4	0.40
3. Personal calificado	0.06	3	0.18
4. Pertenecer a una corporación global	0.08	4	0.32
5. Economía de escala	0.06	4	0.24
6. Inversión en tecnología 500 millones de dólares en inversión	0.08	4	0.32
7. Diversificación de planes tarifarios	0.06	4	0.24
8. Utilidades elevadas EBITDA del 2003, 35.3%	0.04	3	0.12
	0.55		**2.10**
Debilidades			
1. Baja calidad de servicio postventa	0.10	1	0.10
2. Falta de cultura de atención al cliente	0.08	1	0.08
3. Falta de programas de desarrollo del personal	0.05	1	0.05
4. Falta de alianzas estratégicas en servicios conexos-prepago	0.03	2	0.06
5. Escasa capacidad instalada para soporte postventa	0.05	2	0.10
6. Personal desmotivado	0.07	1	0.07
7. La participación de mercado en el Perú decrece	0.07	1	0.07
	0.45		**0.53**
Total	**1.00**		**2.63**

Nota. EBITDA = Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, UAIID = Utilidad antes de interés, impuesto y depreciación.

La matriz para la empresa de telefonía móvil cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 8 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores, usando una ponderación algo subjetiva al habérsele asignado valores tales como 0.07 y 0.03. El valor de 2.60 indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero teniendo un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente, especialmente en un sector tan competitivo como el de telefonía móvil.

TABLA 6.5

MATRIZ EFI DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Precio de la Alcachofa en Chacra.	0.04	3	0.12
2. Uso de semillas anuales.	0.08	4	0.32
3. Rendimientos por hectárea.	0.10	4	0.40
4. Rentabilidad para el agricultor frente a productos tradicionales.	0.06	4	0.24
5. Producción disponible los 12 meses del año.	0.09	4	0.36
6. Regiones con climas idóneos para el cultivo.	0.09	4	0.36
7. Buen posicionamiento del Perú en productos de agro exportación.	0.10	4	0.40
	0.56		**2.20**
Debilidades			
1. No se cuenta con una semilla local óptima para el industrial.	0.08	2	0.16
2. Falta de infraestructura de riego.	0.10	1	0.10
3. Bajos índices de educación y preparación en BPA por parte de los agricultores del Perú para el futuro crecimiento.	0.06	2	0.12
4. Altos costos financieros del sector agrícola.	0.02	1	0.02
5. Alta dispersión de los rendimientos por hectárea entre los departamentos productores.	0.03	2	0.06
6. Acceso al crédito limitado frente a los objetivos de crecimiento.	0.10	2	0.20
7. Dificultad para el crecimiento por falta de propiedad de tierras (en especial en la sierra).	0.05	2	0.10
	0.44		**0.76**
Total	**1.00**		**2.96**

La matriz de la alcachofa del Perú cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 7 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores, pero con pesos algo subjetivos, como 0.02 y 0.03. La alcachofa muestra más fortalezas que debilidades, lo que le da posibilidades de orientar sus actividades a mercados internacionales. Se debe trabajar en mejorar las debilidades por medio de estrategias internas.

TABLA 6.6

MATRIZ EFI DE LA MANDARINA PERUANA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Capacidad de producción en el periodo de contraestación del Hemisferio Norte	0.10	4	0.40
2. Elevados niveles de calidad y rendimiento por hectárea respecto a los países de la región	0.10	4	0.40
3. Menor costo de mano de obra, que representa en promedio 60% del costo del producto	0.06	3	0.18
4. Ventajas naturales favorables (clima, temperatura, humedad, luminosidad y suelos)	0.08	4	0.32
5. Gran cantidad de áreas disponibles para el cultivo de la mandarina	0.07	3	0.21
6. Los productores se han agrupado a través de ProCitrus quien se encarga de difundir los conocimientos y buenas prácticas del cultivo de la mandarina	0.05	3	0.15
	0.46		**1.66**
Debilidades			
1. Falta de apoyo del gobierno	0.07	1	0.07
2. Falta de organización de los productores menores	0.04	2	0.08
3. Escasa tecnificación de la producción	0.05	2	0.10
4. Financiamiento caro, escaso o nulo	0.08	1	0.08
5. Deficiente estructura logística exportadora	0.10	1	0.10
6. Reducida sanidad agrícola	0.08	2	0.16
7. Reducida investigación	0.03	2	0.06
8. Reducida aplicación de normas de calidad y buenas prácticas agrícolas	0.06	1	0.06
9. Inestabilidad jurídica y política	0.03	1	0.03
	0.54		**0.74**
Total	**1.00**		**2.40**

La matriz de la mandarina peruana cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 9 debilidades, es un número adecuado de factores con una asignación de pesos algo subjetiva. El valor de 2.40 indica no tener las fortalezas necesarias para desarrollar estrategias competitivas. Se requiere un trabajo creativo para desarrollar estrategias internas que mejoren las capacidades de las organizaciones de la mandarina peruana. Las debilidades mayores deben ser optimizadas para mejorar el posicionamiento de la mandarina en los mercados donde está presente, así como visualizar su entrada a nuevos mercados.

TABLA 6.7

MATRIZ EFI DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Geografía de la zona ofrece playas tranquilas y cercanas a Lima	0.025	3	0.075
2. Vía de acceso terrestre en muy buenas condiciones (carretera Panamericana Sur)	0.025	4	0.100
3. Estándares de primer nivel para la construcción de las casas de playa	0.050	4	0.200
4. Clubes y condominios con buenos niveles de infraestructura, servicios y organización (incluye APRILS)	0.100	4	0.400
5. Centro comercial (Boulevard Sur Plaza) implementado para Atender demanda exigente. Evidencias de innovación	0.050	4	0.200
6. Demanda actual con altos niveles de exigencia (residentes temporales)	0.100	4	0.400
7. Buen nivel de competencia a nivel de tiendas y locales comerciales	0.025	3	0.075
8. Actividades conjuntas a nivel de la municipalidad distrital de Asia y APRILS	0.075	3	0.225
	0.450		**1.675**
Debilidades			
1. Cambio significativo del clima (verano vs. el resto del año)	0.050	1	0.050
2. No cuenta con mayores desarrollos en infraestructura especializada (hoteles, marinas, etc.)	0.050	1	0.050
3. Falta de cultura y capacitación especializadas para el servicio turístico. Por ello, no se utiliza mucha mano de obra local en locales comerciales y de entretenimiento	0.025	1	0.025
4. No existen vínculos con agentes turísticos ni con la oferta turística de lugares cercanos (Lunahuaná, Paracas)	0.025	1	0.025
5. Potencial inconsistencia interna debido a la oferta recientemente incorporada en el km 103 (Open Club)	0.025	1	0.025
6. No operan en la zona industrias complementarias al servicio actual (verano) como: organización de servicios turísticos, proveedor de materiales de construcción, etc.	0.050	1	0.050
7. No operan en la zona industrias complementarias al servicio potencial (todo el año) como: empresas de transporte especializado, centros educativos, etc.	0.075	1	0.075
8. El gobierno central no promueve el turismo en la zona y no se aplica ningún incentivo especial para promover la inversión en la zona	0.050	1	0.050
9. Bajo nivel de competencia a nivel de centros comerciales y de entretenimiento	0.025	2	0.050
10. Aparente conflicto de intereses entre instituciones con intereses económicos (centros comerciales, municipalidad, etc.) y algunos residentes y sus representantes (flujo vs. tranquilidad)	0.075	1	0.075
11. Inestabilidad política y social generada por una fracción de la comunidad de pobladores, argumentando legitimidad del gobierno distrital	0.100	2	0.200
	0.550		**0.675**
Total	**1.000**		**2.350**

Nota. APRILS = Asociación de Propietarios de Inmuebles del Litoral Sur.

La matriz para del clúster de residencia y turismo del distrito balneario de Asia, al sur de Lima, cuenta con 19 factores determinantes de éxito, 8 fortalezas y 11 debilidades, un alto número de factores, usando una ponderación lógicamente subjetiva, aunque trabajar con múltiplos de 0.005 permite una buena visualización de los pesos asignados. El valor de 2.350 indica una organización algo más débil que fuerte, pero teniendo un valor algo menor que el promedio requiere desarrollar actividades tendientes a mejorar su consistencia interna como para competir exitosamente, especialmente en un sector competitivo como el de balnearios. Existen nueve debilidades mayores que deben mejorarse.

TABLA 6.8

MATRIZ EFI DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Perú reconocido por sus buenas prácticas de protección a la inversión extranjera	0.01	4	0.04
2. Estabilidad macroeconómica	0.05	3	0.15
3. Zonas de condiciones climatológicas adecuadas y estables	0.03	3	0.09
4. Bajo costo de mano de obra directa	0.07	4	0.28
5. Beneficios tributarios al agro	0.02	3	0.06
6. Conocimiento de los procesos de producción	0.05	3	0.15
	0.23		**0.77**
Debilidades			
1. Atomización e informalidad de la propiedad agrícola	0.05	2	0.10
2. Ausencia de estrategia posicionamiento y segmentación	0.02	1	0.02
3. Ausencia de programas de investigación técnica	0.02	2	0.04
4. Baja inversión para crecimiento de área cultivada	0.02	2	0.04
5. Baja productividad de los campos	0.15	1	0.15
6. Bajo desarrollo tecnológico del país y del sector	0.02	2	0.04
7. Bajo nivel educacional del agricultor	0.05	2	0.10
8. Contracción de los créditos otorgados al agro	0.07	1	0.07
9. Deficiente sistema de información	0.01	2	0.02
10. Empresas y campos de cultivo poco sofisticados	0.05	1	0.05
11. Falta de estudios de mercado	0.01	1	0.01
12. Falta de organización y directrices del sector	0.10	2	0.20
13. Incipiente integración de la cadena productiva	0.05	2	0.10
14. Informalidad en el comercio interno	0.05	2	0.10
15. Poca o nula promoción en exterior del producto nacional	0.05	2	0.10
16. Sobrecostos en la exportación	0.05	2	0.10
	0.77		**1.24**
Total	**1.00**		**2.01**

La matriz del sector olivícola peruano cuenta con 22 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 16 debilidades, igualmente un número muy alto de factores. Consecuentemente, los pesos asignados son subjetivos y no ayudan a dar consistencia a la construcción de la matriz. El valor de 2.01 indica que es un sector débil y que debe trabajarse mucho en superar la gran cantidad de debilidades, que el análisis ha presentado, para salir a mercados internacionales más exigentes.

TABLA 6.9

MATRIZ EFI DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Cantidad de amarraderos en el terminal portuario del Callao (25 amarraderos) y potencial de Paita	0.10	1	0.10
2. Eficiencia en servicios complementarios por libre competencia (practicaje, etc.)	0.08	1	0.08
3. Ubicación del aeropuerto Jorge Chávez y el Ferrocarril Central cerca al Puerto del Callao	0.10	1	0.10
4. Eficiencia en carga y descarga de granos del Puerto de TISUR (Matarani)	0.05	4	0.20
	0.33		**0.48**
Debilidades			
1. Falta de infraestructura y antigüedad	0.08	1	0.08
2. No existe presupuesto del Estado para inversiones	0.10	2	0.20
3. Necesidad de uso de fondos propios para pago de pensiones	0.10	1	0.10
4. Organización jerárquica y centralizada	0.08	1	0.08
5. Bajo calado del Callao (11m)	0.05	2	0.10
6. No existe área de marketing internacional	0.05	3	0.15
7. Tarifas no competitivas	0.08	1	0.08
8. Ineficiencia en operaciones (tiempos largos)	0.08	1	0.08
9. No existe cultura portuaria	0.05	1	0.05
	0.67		**0.92**
Total	**1.00**		**1.40**

La matriz para el sistema portuario peruano cuenta con 13 factores determinantes de éxito, 4 fortalezas y 9 debilidades, un número adecuado de factores, usando una adecuada ponderación, pero cometiéndose un serio error conceptual al evaluar tres fortalezas con 1 y una debilidad con 3, lo que origina, de alguna manera, un bajísimo valor final de 1.40. Se debe

tener muy en cuenta que en la matriz EFI sólo de puede evaluar las fortalezas con 4 y 3 y las debilidades con 2 y 1. El cambiar las tres fortalezas a 3 y la debilidad a 2 cambiaría el valor de la matriz a 1.91, siendo de todas formas un resultado bajo que indica que el sistema es débil.

TABLA 6.10

MATRIZ EFI DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. La condición única de la uva quebranta, la que solamente puede ser cultivada en el Perú	0.10	4	0.40
2. Existencia de normatividad técnica	0.12	4	0.48
3. La industria se siente plenamente identificada con el pisco	0.05	4	0.20
4. Comités de productores de vinos y piscos	0.05	3	0.15
5. Costo de mano de obra barata	0.03	3	0.09
6. Aumento de la producción de Pisco en 50% en el año 2002	0.10	4	0.40
7. Crecimiento de las exportaciones de Pisco en un 364% para el año 2003	0.10	4	0.40
	0.55		**2.12**
Debilidades			
1. No tiene una imagen bien posicionada como bebida tradicional	0.08	2	0.16
2. Control de calidad no aplicado	0.15	2	0.30
3. Gran cantidad de pequeños productos	0.02	2	0.04
4. Alto costo de producción	0.04	2	0.08
5. Carencia de terrenos dedicados al cultivo de uvas pisqueras	0.10	2	0.20
6. Falta de desarrollo tecnológico	0.02	2	0.04
7. Impuestos a la comercialización no estimulan la producción interna	0.04	2	0.08
	0.45		**0.90**
Total	**1.00**		**3.02**

La matriz para el sector industrial del pisco cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 7 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores con pesos algo subjetivos, como 0.02, 0.03, y 0.04. El valor de 3.02 indica que las fortalezas predominan y no hay debilidades con 1. Desarrollar estrategias internas para mejorar las debilidades menores permitiría contar con mayor consistencia del sector para poder llegar a mercados más exigentes.

TABLA 6.11

MATRIZ EFI DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Accesos diversos a la ciudad: vía carretera, vía aérea y vía ferroviaria	0.08	4	0.32
2. Los departamentos que componen la macrorregión turística sur son los más visitados del Perú	0.07	4	0.28
3. Cercanía geográfica entre Cusco, Puno y Arequipa	0.11	4	0.44
4. Reconocimiento de la necesidad de asociarse para buscar objetivos comunes entre las empresas afines al sector	0.09	3	0.27
5. Diversidad de atractivos turísticos en segmentos de amplio dinamismo (naturaleza, aventura y cultural) y diversidad gastronómica	0.13	4	0.52
6. Cinco productos turísticos declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por UNESCO se encuentran ubicados en el Sur del Perú	0.03	4	0.12
	0.51		**1.95**
Debilidades			
1. Deficiente servicios de buses y taxis de servicio público y turístico	0.04	1	0.04
2. Bajo grado de capacitación de empresas prestadoras de servicios turísticos	0.06	2	0.12
3. Desaprovechamiento de atractivos turísticos por falta de infraestructura turística y malas vías de acceso	0.09	2	0.18
4. Alta sensibilidad ante problemas sociales	0.04	2	0.08
5. Creciente informalidad de empresas afines al sector turístico	0.10	1	0.1
6. Falta de Integración de las empresas turísticas del sector	0.08	2	0.16
7. No existencia de un plan de marketing que integre la oferta turística de Arequipa, Puno, Cusco, Madre de Dios e Ica	0.08	1	0.08
	0.49		**0.76**
Total	**1.00**		**2.71**

La matriz para la Macrorregión Sur del Perú cuenta con 13 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores con una buena asignación de pesos, a pesar de poseer algo de subjetividad al tener pesos como 0.03 ó 0.01. El valor de 2.71 indica ligeras fortalezas pero con claro trabajo a desarrollar para mejorar las debilidades interiores.

Este trabajo debe hacerse colegiadamente para poder recibir diferentes ópticas y experiencias de las personas que están desarrollando el proceso estratégico. Debe discutirse si las fortalezas y debilidades encontradas son realmente las que posee la organización. Luego, tanto las ponderaciones como los valores asignados a ambos factores determinantes de éxito deben ser discutidos con el fin de eliminar la subjetividad y acercarse a la calificación más cercana a la realidad.

Contar con más de 20 factores determinantes de éxito *atomizaría* los pesos aumentando su subjetividad, y contar con menos de 10, concentraría en algunos factores pesos que realmente no ameritan. Los bajos valores obtenidos indican que la organización no posee las fortalezas necesarias para competir con éxito en el sector industrial y posee debilidades que la hacen vulnerable a estrategias intensivas u ofensivas de los competidores. Estos valores ayudan a visualizar posibles estrategias internas a ser adoptadas. Una organización con debilidades marcadas tendrá serios problemas en implementar nuevas estrategias externas sin antes "ordenar la casa". Una buena determinación de las fortalezas y debilidades, en especial de las competencias distintivas (*core competences*), permitirá igualmente visualizar estrategias a ser adoptadas para generar ventajas competitivas. Se debe poner énfasis en las debilidades, en especial aquellas con valor de 1, que significa que la organización está presentando vulnerabilidades que pudieran ser capitalizadas por los competidores. Se debe observar, igualmente, el binomio peso-valor para inferir situaciones internas. Un peso de 0.20 (peso importante) con un valor de 1 (debilidad mayor) debe llevar a la gerencia a pensar en acciones correctivas para superar esa debilidad. Se debe tener presente que los aspectos internos, al ser controlables, se pueden mejorar desarrollando acciones muchas veces operacionales.

RESUMEN EJECUTIVO

El capítulo intenta presentar los aspectos más relevantes a considerar en el análisis y auditoría interna de una organización, con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades. Muchos de los aspectos a ser analizados se inician con la auditoría de las áreas funcionales clásicas, como son la gerencia y administración en general, el proceso de marketing y ventas, los aspectos más relevantes en el manejo contable y financiero, las áreas sensibles de las operaciones productivas tanto de bienes como servicios, los aspectos relevantes a los recursos humanos y la cultura organizacional y, finalmente, el análisis de los sistemas de información, comunicaciones, y los de tecnología e investigación y desarrollo que toda organización maneja.

El objetivo de este análisis es llegar a determinar las fortalezas y debilidades que ayuden a desarrollar la *matriz de evaluación de factores internos* (MEFI) para que se convierta en un insumo del proceso estratégico y puedan resaltarse las competencias distintivas de la organización, cómo está usando sus fortalezas internas y de qué adolece, o sea, sus debilidades internas.

El análisis o auditoría interna no es una simple revisión operativa de las capacidades y carencias de la organización, sino una evaluación de qué aspectos distintivos le permitirán competir con éxito en el sector industrial y qué debilidades podrían afectarla, en esta dura competencia existente en la actual arena global.

Como todo análisis amerita un minucioso trabajo y no cometer el error de considerar que el analista conoce, per se, las fortalezas y debilidades de la organización; error muy común en este tipo de auditorías, y que podría causar graves perjuicios al proceso estratégico, en el cual se determinarán las estrategias que la organización debe implementar, tendientes a alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión trazada.

El análisis interno sirve para determinar las fortalezas y debilidades de una organización, aspectos controlados, por ser parte del manejo de la organización. Las llamadas estrategias internas son aquellas que ayudan a la organización a tener más fortalezas que debilidades y así poder hacer frente a la competencia. Al interior de la organización podemos controlar los aspectos críticos de la gerencia para mejorar la matriz EFI, que permite a la organización establecer los factores determinantes con los cuales competir. El *intorno* es controlable y muchas estrategias internas pueden desarrollarse, de tal manera que se pueda hacer frente a los competidores con mayores fortalezas que debilidades y poder explotar las competencias distintivas de la organización.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Causas
- Ciclo operativo empresarial
- Competencias distintivas
- Cultura organizacional
- Debilidades
- Fortalezas
- Funciones y procesos
- Males endémicos
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
- Reconversión
- Síntomas

TEMAS DE DISCUSIÓN

- Los males endémicos, síntomas, y causas
- El análisis del ciclo operativo de una organización
- La matriz EFI para una organización de bienes
- La matriz EFI para una organización de servicios

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Evaluar, en una organización escogida, los males endémicos, síntomas, y causas que exigirían una reconversión.

EJERCICIO 2

Desarrollar los componentes del ciclo operativo de una organización de bienes, y los componentes de una de servicios.

PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS APLICATIVOS

FORMATO 1:

Comprobación de la Auditoría a la Administración/Gerencia.

FORMATO 2:

Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas.

FORMATO 3:

Comprobación de la Auditoría de Operaciones/Producción y Logística.

FORMATO 4:

Comprobación de la Auditoría de Finanzas/Contabilidad.

FORMATO 5:

Comprobación de la Auditoría de Recursos Humanos.

FORMATO 6:

Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información y Comunicaciones.

FORMATO 7:

Comprobación de la Auditoría de Tecnología e Investigación y Desarrollo.

PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS APLICATIVOS

FORMATO 1:

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA A LA ADMINISTRACIÓN/GERENCIA		
	Respuestas	
Preguntas	(Sí/No)	Comentarios
• ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?		
• ¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?		
• ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?		
• ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?		
• ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?		
• ¿El diseño organizacional es el adecuado?		
• ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?		
• ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?		
• ¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?		
• ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?		
• ¿Las comunicaciones son efectivas?		
• ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?		
• ¿Las relaciones laborales son productivas?		
• ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?		
• ¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?		
• ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?		
• ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?		
• ¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?		

FORMATO 2:

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA A MARKETING Y VENTAS

	Respuestas	
Preguntas	(Sí/No)	Comentarios
• ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores? • ¿Los mercados están segmentados adecuadamente? • ¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos? • ¿La participación de mercado se ha incrementado? • ¿El alcance de las operaciones es sólo local? • ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas? • ¿La organización desarrolla investigación de mercados? • ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz? • ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores? • ¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad? • ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional? • ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización? • ¿Es la industria altamente competitiva? • ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria? • ¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria? • ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing? • ¿Se maneja un presupuesto de marketing? • ¿Son los clientes y consumidores leales? • ¿Están las marcas bien posicionadas? • ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos? • ¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?		

FORMATO 3:

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA DE OPERACIONES/PRODUCCIÓN

	Respuestas	
Preguntas	(Sí/No)	Comentarios
• ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad? • ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia? • ¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?		

- ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?
- ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?
- ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?
- ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?
- ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?
- ¿Está la planta distribuida productivamente?
- ¿Se hacen re-***layouts*** con frecuencia?
- ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?
- ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?
- ¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?
- ¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?
- ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?
- ¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?
- ¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?
- ¿Se realizan planeamientos agregados?
- ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?
- ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?
- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?
- ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

FORMATO 4:

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA DE FINANZAS/CONTABILIDAD		
	Respuestas	
Preguntas	(Sí/No)	Comentarios
• ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?		
• ¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?		
• ¿Es buena la estructura de capital?		
• ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?		
• ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?		
• ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?		
• ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?		
• ¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?		
• ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?		
• ¿Se cuenta con una política de dividendos?		
• ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?		
• ¿Se cotiza en bolsa?		
• ¿Se efectúan análisis de riesgo?		
• ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?		
• ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?		

FORMATO 5:

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Preguntas	Respuestas (Sí/No)	Comentarios
• ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?		
• ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?		
• ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?		
• ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?		
• ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?		
• ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?		
• ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?		
• ¿Se cuenta con una política de incentivos?		
• ¿Se cuenta con una política de tercerización o ***service***?		
• ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?		
• ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?		
• ¿Se cuentan con actividades de ***coaching*** y asesoramiento?		

FORMATO 6:

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Preguntas	Respuestas (Sí/No)	Comentarios
• ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?		
• ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?		
• ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?		
• ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?		
• ¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?		
• ¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?		
• ¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?		
• ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?		
• ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?		
• ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?		
• ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?		
• ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?		
• ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?		

FORMATO 7:

COMPROBACIÓN DE LA AUDITORÍA DE TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

	Respuestas	
Preguntas	**(Sí/No)**	**Comentarios**
• ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?		
• ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?		
• ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?		
• ¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?		
• ¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?		
• ¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?		
• ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?		
• ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?		
• ¿Es la tecnología productiva moderna, y contribuye a la productividad total?		
• ¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?		
• ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?		
• ¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?		

APÉNDICE A

ESTILOS DE DECISIÓN

Rowe, Mason, y Dickel (1986) presentan los modelos de estilos de decisión, basados en el estilo cognitivo de los gerentes y su orientación a los valores. Los estilos descritos (p. 231) tratan de relacionar la forma de tomar decisiones al dominio cognitivo pensante y a los requerimientos necesarios para tratar con las tareas y las personas.

Los procesos cognitivos ayudan a explicar las diferencias que las personas exhiben en su pensamiento y percepción. Estos procesos determinan la forma como la información es usada y la habilidad aplicada al formular y evaluar estrategias.

1. **Estilo directivo:** gerentes directivos, son pocos tolerantes a la ambigüedad y tienden a ser más orientados a los aspectos técnicos. Son autocráticos y necesitan el poder. Al usar poca información y considerar pocas alternativas, son conocidos por su rapidez y resultados. Prefieren un ambiente estructurado y desean que se les informe oralmente. Tienen la tendencia a seguir procedimientos y son agresivos. Aunque son efectivos y obtienen resultados, su enfoque es hacia el interior de la organización y al corto plazo, con exigentes controles. Desean mantener el control y el dominio del resto, pero necesitan seguridad y estatus.

2. **Estilo analítico:** gerentes analíticos, son mucho más tolerantes a la ambigüedad que los gerentes directivos y poseen personalidades cognitivamente más complejas. Desean mucha información, preferentemente en forma escrita, y consideran muchas más alternativas que los gerentes directivos. Sin embargo, como los gerentes directivos, tienen una orientación técnica y una tendencia autocrática. Individuos con este estilo están orientados a la solución de problemas; se esfuerzan por obtener lo mejor posible de una situación dada. Disfrutan la variedad y los desafíos, pero enfatizan el control. Tienden a ser innovadores y son buenos para el razonamiento deductivo, abstracto o lógico.

3. **Estilo conceptual:** gerentes conceptuales, poseen una alta complejidad cognitiva y enfoque en las personas, tienden a ser orientados al logro y creen en las relaciones abiertas y basadas en la confianza. Al tomar decisiones, buscan gran cantidad de data y exploran muchas alternativas. Son normalmente creativos en sus soluciones y visualizan complejas relaciones. Se preocupan del largo plazo y poseen gran compromiso organizacional. Son perfeccionistas y enfatizan la calidad. Prefieren amplios controles en comparación al poder directivo, frecuentemente invitan a los subordinados a participar en el proceso de toma de decisiones y al establecimiento de objetivos. Valoran el elogio, el reconocimiento y la independencia.

4. **Estilo comportamiento:** Aunque bajos en la escala de la complejidad cognitiva, los gerentes comportamiento poseen una profunda preocupación por la organización

y por el desarrollo de la gente. Tienen una gran necesidad de ser aceptados y tienden a defender y apoyar a los demás, demostrando entusiasmo y empatía. Disfrutan consolando y aconsejando a la gente. Prefieren la persuasión a la dirección y manejan un amplio control. Son receptivos a las sugerencias y se comunican fácilmente. Requieren poca data y prefieren las comunicaciones verbales a las escritas. Tienden a enfocarse en problemas de corto y mediano plazo.

Tomado de Rowe, Mason, y Dickel (1986)
FIGURA 6.11. *Estilos de decisión*

El siguiente inventario de estilos de decisión (Rowe, 1983) se utiliza para determinar la opinión propia del ejecutivo en términos del modelo cognoscitivo-contingencia. Cada pregunta es contestada asignando 8 a la respuesta más apropiada, 4 a la siguiente respuesta más apropiada, después 2, y finalmente 1 para la menos apropiada. Por ejemplo, en la primera pregunta un individuo puede desear asignar 8 a "ser reconocido por mi trabajo", 4 a "tener una posición con status", 2 a "sentirse seguro" y 1 a "ser excepcional en mi campo". Recuerde que cada puntaje se puede asignar solamente una vez a cada pregunta. Es decir, los cuatro números 8, 4, 2 y 1 se deben utilizar todos para cada pregunta. No repita ninguno de estos cuatro números en la misma pregunta. Usar dos veces 8 en una misma pregunta no es correcto.

Uno debe completar el inventario y permitir que refleje la imagen de sí mismo. No existen respuestas correctas o incorrectas. Cada persona es diferente y, por lo tanto, dará puntajes

diferentes a cada pregunta. Generalmente, la primera respuesta que viene a la mente es la mejor a colocar.

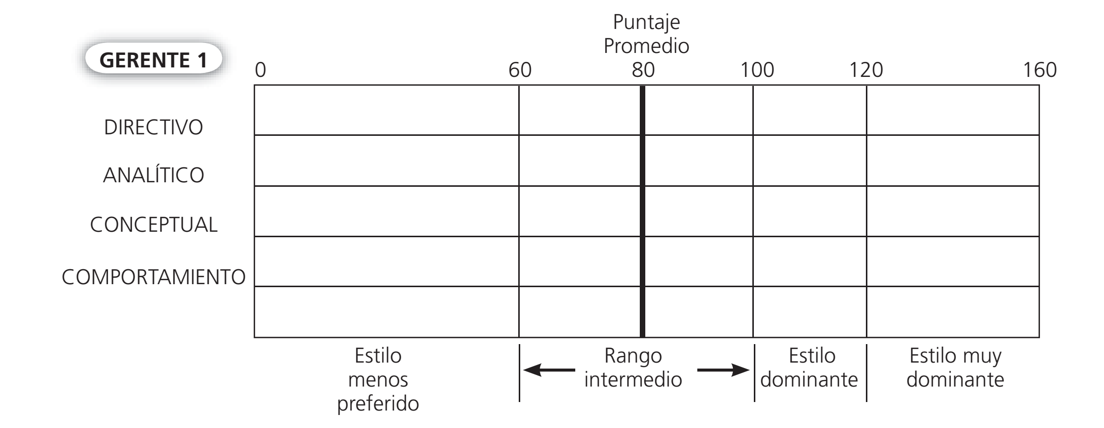
Para obtener el puntaje del inventario de los estilos de decisión, se suman cada una de las cuatro columnas. La primera columna se asocia al estilo *directivo*, la segunda al estilo *analítico*, la tercera al estilo *conceptual*, y la cuarta al estilo *comportamiento*. Calcule cada uno de estos totales y súmelos. El puntaje combinado debe sumar 300 puntos.

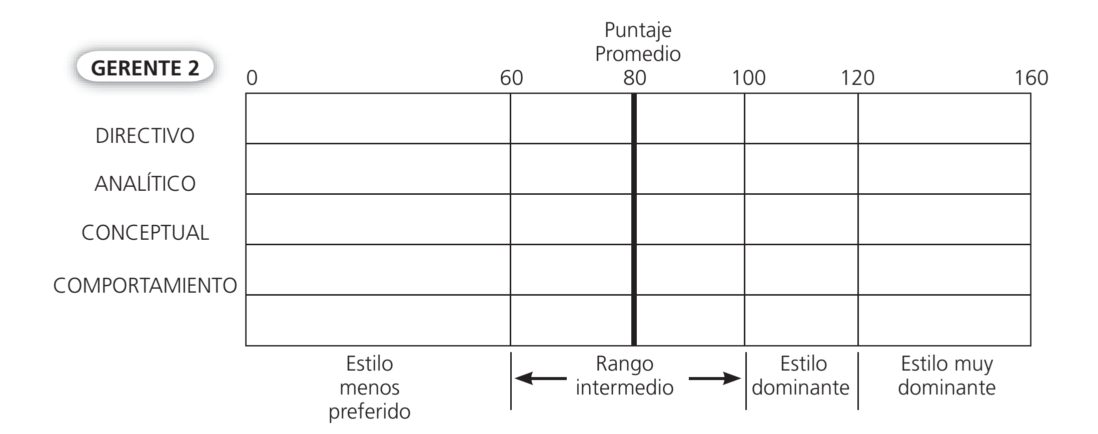
Asigne puntajes a las siguientes preguntas basándose en las instrucciones dadas. El puntaje refleja cómo usted se ve, no lo que usted cree correcto o deseable, con respecto a su trabajo. Son las decisiones típicas que usted toma en su ambiente de trabajo.

1.	Mi primer objetivo es:	Tener una posición con estatus		Ser el mejor en mi campo		Alcanzar reconocimiento por mi trabajo		Sentirme seguro en mi trabajo	
2.	Disfruto los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos		Son de considerable variedad		Permiten la acción independiente		Involucran gente	
3.	Cuento con que la gente que trabaja para mí, sea:	Productiva y rápida		Altamente capaz		Confiada y responsable		Receptiva a las sugerencias	
4.	En mi trabajo busco:	Resultados prácticos		Las mejores soluciones		Nuevos enfoques o ideas		Buen ambiente de trabajo	
5.	Me comunico lo mejor posible con otros:	En directo, uno a uno		Por escrito		Teniendo una discusión en grupo		En una reunión formal	
6.	En mi planteamiento enfatizo:	Los problemas actuales		Alcanzar los objetivos		Metas futuras		Desarrollar la línea de carrera de la gente	
7.	Cuando me enfrento a un problema, yo:	Confío en enfoques probados		Aplico un análisis cuidadoso		Busco enfoque creativo		Confío en mi intuición	
8.	Al usar la información prefiero:	Hechos específicos		Datos exactos y completos		Amplia cobertura de muchas opciones		Datos limitados que se entiendan fácilmente	
9.	Cuando no estoy seguro de qué hacer, yo:	Confío en mi intuición		Busco hechos		Busco un compromiso posible		Espero, antes de tomar una decisión	

10. Cuando sea posible, yo evito:	Largas discusiones		Dejar trabajo incompleto		Usar números o fórmulas		Conflictos con otros	
11. Soy especialmente bueno en:	Recordar fechas y hechos		Solucionar problemas difíciles		Ver muchas posibilidades		Interactuar con otros	
12. Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actúo rápidamente		Sigo los planes y las prioridades		Me rehúso a ser presionado		Busco guía o respaldo	
13. En reuniones sociales generalmente, yo:	Hablo con otros		Pienso en lo que se dice		Observo lo que está pasando		Escucho la conversación	
14. Soy bueno en recordar:	Nombres de la gente		Lugares visitados		Caras de la gente		Personalidad de la gente	
15. El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influenciar en otros		Tareas desafiantes		La realización de mis metas personales		La aceptación del grupo	
16. Trabajo bien con los que sean:	Energéticos y ambiciosos		Confiados en sí mismos		De mente abierta		Corteses y confiables	
17. Cuando estoy bajo tensión, yo:	Me pongo ansioso		Me concentro en el problema		Me frustro		Me vuelvo olvidadizo	
18. Otros me consideran:	Agresivo		Disciplinado		Imaginativo		Facilitador (apoyo)	
19. Mis decisiones típicas son:	Realistas y directas		Sistemáticas o abstractas		Amplias y flexibles		Sensibles a las necesidades de los otros	
20. No me gusta:	Perder el control		El trabajo aburrido		Seguir reglas		Ser rechazado	
TOTALES								

Tomado y traducido de Rowe et al. (1986)





Se debe tener uno de estos gráficos para cada gerente o funcionario clave en la organización. Pues, se debe ver qué estilos son los predominantes y un análisis de los resultados servirán para conocer cuán heterogéneos son los estilos dependiendo de los cargos ocupados.

APÉNDICE B

ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

1. RENTABILIDAD

Eficacia demostrada por el retorno en las ventas e inversión.

a. Utilidad bruta

$$\frac{\text{Ventas - Costo de la mercadería vendida}}{\text{Ventas}} = \underline{\hspace{3cm}} =$$

b. Utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidades después de impuestos (EAT)}}{\text{Ventas}} = \underline{\hspace{3cm}} =$$

c. Utilidad operativa (ROS)

$$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Ventas}} = \underline{\hspace{3cm}} =$$

d. Rotación de activos (ROA)

$$\frac{\text{Utilidades después de intereses e impuestos (EAIT)}}{\text{Activos totales}} = \underline{\hspace{3cm}} =$$

e. Rotación del patrimonio (ROE)

$$\frac{\text{Utilidades después de impuestos (EAT)}}{\text{Patrimonio total}} = \underline{\hspace{3cm}} =$$

2. LIQUIDEZ

Capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.

a. Prueba corriente

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} = \underline{\hspace{3cm}} =$$

b. Prueba ácida

$$\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}} = \underline{\hspace{3cm}} =$$

c. Inventarios con relación al capital neto de trabajo

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activos corrientes - Pasivos corrientes}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

3. APALANCAMIENTO

Grado de financiamiento de la deuda.

a. Cociente deuda al activo

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

b. Cociente deuda al patrimonio

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Patrimonio total}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

c. Cociente deuda a largo plazo al patrimonio

$$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio total}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

d. Veces intereses ganados

$$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Intereses totales}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

4. ACTIVIDAD

Uso eficaz de los recursos de la organización.

a. Rotación inventarios

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

b. Rotación de activos fijos

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

c. Rotación de activos totales

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

d. Periodo medio de la cobranza

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diarias}} = \underline{\qquad\qquad} =$$

5. **CRECIMIENTO**

Capacidad de la organización de mantener su capacidad económica.

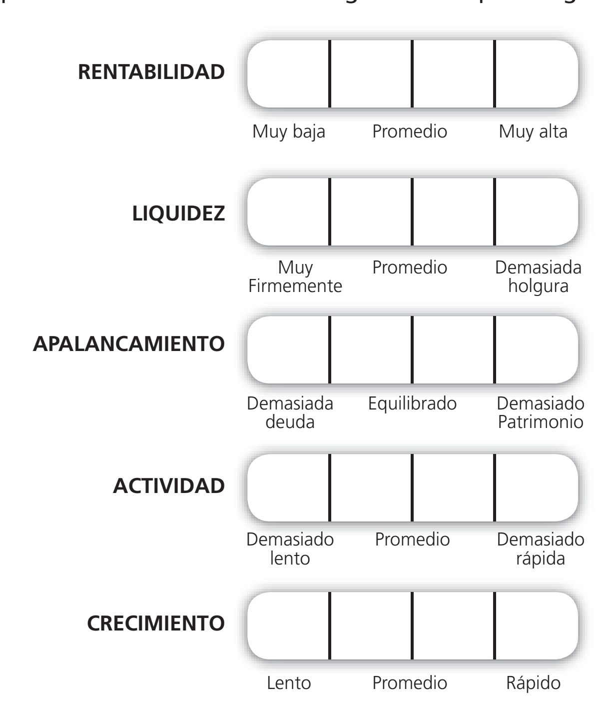
a. Ventas

b. Utilidad neta

c. Ganancias por acción

d. Dividendos por acción

Estos ratios se pueden visualizar usando los siguientes esquemas gráficos:



Es interesante y ayuda al análisis el graficar la evolución de estos ratios con relación al tiempo, por lo menos en los últimos cinco años, de ser posible. Estos ratios y otros más se encuentran en la mayoría de textos de finanzas.

APÉNDICE C

PERFIL DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES
EVALUACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL - RENSIS LIKERT

	VARIABLES ORGANIZACIONALES	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
LIDERAZGO	1. ¿Qué tanta confianza muestran los subordinados?	Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Qué tan libres se sienten de hablar con sus superiores sobre el trabajo?	No del todo	No mucho	Bastante libres	Completamente libres
	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre
MOTIVACIÓN	4. ¿Es predominante el uso de: 1 temor, 2 amenazas, 3 castigos, 4 premios, 5 involucramiento?	1,2,3, ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5, 4 basados en la meta puesta por el grupo
	5. ¿Dónde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	A todos los niveles
COMUNICACIÓN	6. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	Descendente	Mayormente descendente	Desde abajo y desde arriba	De abajo, arriba y lateralmente
	7. ¿Cómo es aceptada la comunicación descendente?	Con recelo	Posiblemente con recelo	Con precaución	Con mente amplia
	8. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?	Generalmente errada	Censurada por los jefes	Precisión limitada	Precisa
	9. ¿Qué tan bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados	Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien
INTERACCIÓN	10. ¿Cuál es la interferencia de la interacción?	Pequeña, siempre con temor y desconfianza	Pequeña, usualmente con alguna condescendencia	Moderada, generalmente amplia confianza	Extensiva, alto grado de confianza
	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo de trabajo?	Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy sustancial a lo largo de toda la organización
DECISIONES	12. ¿A qué nivel generalmente se toman las decisiones?	Generalmente en el alto	Política al tope, con alguna delegación	Amplia política al tope, más delegación	A todo lo largo, pero bien integrada
	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo	Con gran extensión a todo lo largo
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	No del todo	Ocasionalmente	Generalmente	Totalmente involucrados
	15. ¿Cómo el proceso de toma de decisiones contribuye con la motivación?	En nada, generalmente la disminuye	Relativamente poco	Alguna contribución	Contribución sustancial

METAS

Pregunta				
16. ¿Cómo se establecen las metas de las organizaciones?	Aspectos impuestos	Impuestos, se aceptan algunos comentarios	Después de discutirlos, por imposición	Acción de grupo (excepto en crisis)
17. ¿Qué tanta resistencia encubierta está presente en las metas?	Fuerte resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia, a veces	Poco o ninguna

CONTROL

Pregunta				
18. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?	Altamente al tope	Relativamente alta al tope	Delegación moderada para los niveles bajos	Ampliamente compartida
19. ¿Hay una organización informal resistiéndose a la formal?	Sí	Usualmente	Algunas veces	No, igual metas y formalidad
20. ¿Para qué se usan los datos de costo, productividad, y otros?	Vigilancia, castigo	Premios y castigo	Premios, alguna autoguía	Autoguía solución de problemas

APÉNDICE D

EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS CULTURALES

	PUNTAJE (0-10)	
	Importancia de la cultura	Compatibilidad con el cambio estratégico
1. Creencias y valores del fundador		
2. Estilo del ejecutivo principal		
3. Madurez de la organización		
4. Cohesión y colaboración		
5. Franqueza y confianza		
6. Clima organizacional		
7. Reconocimiento al individuo		
8. Recompensas por desempeño		
9. Apoyo al individuo		
10. Participación en las decisiones		
11. Consistencia en las Comunicaciones		
12. Aplicación de las políticas		
13. Importancia de la interacción social		
14. Oportunidad para el crecimiento		
15. Nivel de seguridad en el trabajo		
16. Nivel de tecnología		
17. Importancia de la innovación		
18. Sentido de pertenencia		
19. Lentitud en la ejecución del trabajo		
20. Sentido de la urgencia		

Un mayor puntaje significa que la estrategia puede seguir una dirección coherente con la cultura actual.

REFERENCIAS

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2da ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill Book.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: The Free Press.

Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1986). *Strategic management & business policy. A methodological approach*. (2nd ed). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). User's manual*. North Tonawanda, New York: Multi-Health Systems.

Watson, G., & Glaser, E. M. (1980). *Watson-Glaser Manual -Forms A and B*. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.

CAPÍTULO 7

PRIMERA ETAPA
FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: OBJETIVOS DE LARGO PLAZO Y LAS ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

CONTENIDO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Formular y establecer los objetivos de largo plazo (OLP).*
- *Describir las estrategias externas genéricas, alternativas y específicas. Y las estrategias internas que podrían llevar al éxito a la organización en el futuro.*
- *Explicar las pautas para determinar la conveniencia de seguir diversas estrategias.*

INTERESES ORGANIZACIONALES Y PRINCIPIOS CARDINALES

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente como se indica en la matriz de intereses organizacionales (MIO). Se muestra en la Tabla 7.1 en la cual debe indicarse a los competidores: actuales, sustitutos, y entrantes con los cuales teniendo intereses opuestos se explicite si estos son vitales, importantes, y periféricos dependiendo de cuan agresiva es la competencia. Asimismo, si hubieran aliados, o sea, organizaciones con las que se tengan intereses comunes.

TABLA 7.1

MATRIZ DEL INTERÉS ORGANIZACIONAL

	Intensidad del interés		
Interés organizacional	**Vital**	**Importante**	**Periférico**
Protección del capital de los accionistas			
Aumento del retorno sobre la inversión			
Aumento de la participación del mercado			
Desarrollo de los valores corporativos			

Para desarrollar esta matriz es importante analizar los *principios cardinales*. En primer lugar, la *influencia de terceras partes*, la cual indica que no existen relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo, o alianza, siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que se lleve a cabo; o no, y evitar se concrete. Antes de continuar con el acuerdo se deben evaluar las implicancias que tendría la intervención de terceros o las posibilidades que tengan estos competidores de obstaculizar o impedir dicho acuerdo. Igualmente, se debe considerar que es ingenuo intentar alianzas con organizaciones con las que se tengan intereses opuestos, y más bien buscarlas con organizaciones que tengan intereses comunes. En segundo lugar, los *lazos pasados y presentes*, donde se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competencia desleal. El pasado siempre se proyecta al presente y aun más, al futuro. Este análisis ayudará a decidir las estrategias a ser escogidas o tener cuidado cuando se intente implementarlas. En tercer lugar, el *contrabalance de intereses*, el cual ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización. Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos. Finalmente, la *conservación de los enemigos*, es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores, y así hacer más productiva, y por ende, más competitiva a la organización. La ausencia de competidores (enemigos) es mala

y desmotiva, el monopolio es un ejemplo de no tener competidores, lo que hace que la organización no se preocupe, o se preocupe poco de los consumidores, y no busque ser innovadora y más competitiva.

Los intereses organizacionales y sus principios cardinales son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la visión y misión establecidas servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo. Es cierto que ya se ha efectuado un adecuado análisis de los competidores, que resultó en la matriz PC, y se conocen las capacidades de las organizaciones con que se compite y la influencia del entorno en ellas y en la propia organización. Las matrices EFI, EFE, PC, e IO son insumos críticos en el desarrollo del planeamiento estratégico, ya que un excelente análisis inicial será beneficioso para que el proceso desarrolle las mejores estrategias posibles que conduzcan a la organización al futuro deseado.

Sería conveniente colocar en la matriz IO aquellas organizaciones aliadas, o que tienen intereses comunes con la organización.

LOS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)

El siguiente paso en el planeamiento estratégico, y dentro de la etapa de la formulación estratégica, consiste en establecer los *objetivos de largo plazo* (OLP). Al hacerlo se debe tener en mente, anticipadamente, los posibles cursos de acción, comenzando por la estrategia genérica escogida, luego, por el abanico de estrategias alternativas posibles, así como pensando en las estrategias internas necesarias, y en las posibles estrategias externas específicas que podrían conducir a la organización a alcanzar la visión establecida y lo que se espera en el futuro. A continuación, se presentan algunos pensamientos del planeamiento estratégico, relativos a esta proyección de largo plazo, que deben tener las organizaciones al formular sus estrategias.

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.

Normalmente se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, o sea el corto y el largo plazo. Algunos autores indican el mediano plazo como un horizonte intermedio, lo cual confunde, por lo que se recomienda no usarlo. Los objetivos de corto plazo están circunscritos al año, o dos, y se podrían considerar como los hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo y están, en general, circunscritos al horizonte de tiempo más cercano. Mientras que los de largo plazo se refieren a los que están relacionados con la visión establecida y dependen de la industria. Así, una empresa petrolera tendrá como largo plazo, probablemente, de 20 a 25 años, una minera de 10 a 15 años, una chocolatera de 2 a 3 años, una empresa de confecciones textiles de 1 a 2 años, y una de alta tecnología de 6 meses. El corto y largo plazo son relativos a la industria en la que se determinen.

Matemáticamente, y en forma figurativa, podríamos expresar que la *visión* se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo.

Visión $= \sum$ *Objetivos de largo plazo*

Y cada objetivo de largo plazo se alcanzará cuando se logren sus respectivos objetivos de corto plazo.

Objetivo largo plazo $= \sum$ *Objetivos de corto plazo*

Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características:

1. Deben ser cuantitativos para poder medirlos.

2. Deben ser medibles usando indicadores confiables.

3. Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.

4. Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.

5. Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.

6. Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante.

7. Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.

8. Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.

9. Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

Estos objetivos deben estar asociados con un horizonte de tiempo y, entre otros, en términos a:

1. Crecimiento de activos/Tecnología

2. Crecimiento de ventas

3. Beneficio/Rentabilidad/Productividad

4. Participación del mercado/Posición competitiva

5. Diversificación

6. Integración

7. Ganancias por acción

8. Responsabilidad social

Algunos ejemplos de objetivos de largo plazo con relación a los aspectos indicados serían:

- **Crecimiento de activos:** aumentar la capacidad instalada en un 20%, en los próximos 2 años.
- **Crecimiento de las ventas:** incrementar las ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años.
- **Beneficio/Rentabilidad:** incrementar en 5% el retorno en la inversión (ROI), en los próximos 3 años.

- Participación en el mercado: aumentar la participación en el mercado en 40%, dentro de los próximos 4 años.
- Diversificación: desarrollo de dos productos nuevos relacionados, en los próximos 2 años.
- Integración: contar con 10 almacenes más de productos terminados, en el próximo quinquenio.
- Ganancias por acción: aumentar en un 5% las ganancias anuales, en los próximos 5 años.
- Responsabilidad social: reducir totalmente contaminación ambiental, en los próximos 2 años.

Estos objetivos sirven para la evaluación y el control gerencial, y son la base para:

1. Diseñar los procesos y trabajos en la organización.
2. Organizar las actividades de la organización.
3. Proveer rumbo y clara dirección a la organización.
4. Conseguir sinergia organizacional.
5. Desarrollar estándares para evaluación y control.

Los objetivos de largo plazo son necesarios en todos los niveles de la organización: corporativo, divisional, y funcional, están asociados a áreas de resultados clave, y constituyen medidas del desempeño gerencial.

Los administradores deben evitar los siguientes errores clásicos, como lo advierte David (2005):

1. Administrar por extrapolación: *Si no se descompuso, no lo arregle*.
2. Administrar por crisis: reactivo en lugar de proactivo.
3. Administrar por subjetividad: la toma de decisiones tiene algo de misterio. A los subordinados se les deja imaginarse qué es lo que está sucediendo y porqué.
4. Administrar por esperanza: los buenos tiempos están volteando la esquina.

Un *área de resultados clave* (ARC) (Fogg, 1994) es un área de la actividad de la organización en la que el negocio debe destacar (ser excelente) para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia, y cumplir las expectativas de la comunidad vinculada (*stakeholders*).

Las organizaciones deben ganar consenso en:

1. Sus áreas de resultados clave, como: desempeño financiero, servicio al cliente, gestión logística, entre otros.
2. Cómo medir el éxito en cada ARC. Por ejemplo una medida de éxito en el ARC de servicio al cliente podría ser el índice de satisfacción del cliente obtenido de encuestas, el número de quejas o de devoluciones, o la pérdida de clientes.
3. Objetivos de largo plazo específicos, como un índice de satisfacción de cliente de 98 (casi perfecto) con un margen de 5 puntos sobre el competidor más cercano. (p. 161)

Las ARC generalmente son derivadas de varias fuentes:

1. Intento estratégico y estrategias internas clave.
2. Medidas financieras comunes provenientes de las demandas de los *stakeholders* y estándares de la industria.
3. Factores de éxito críticos (oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades).
4. Elementos clave de la visión, misión, y valores (calidad, servicio, crecimiento, rentabilidad, organización/cultura), y nuevos productos/ bienes o servicios/innovaciones (asumiendo que se ha trabajado en la declaración de la misión – sino las ARC pueden ser modificadas para incluir estos elementos durante reuniones de planeamiento estratégico subsecuentes).
5. Medidas de desempeño en áreas prioritarias (pp. 161-162)

Fogg (1994) indica que muchas organizaciones tienen de cuatro a seis ARC. Cada ARC generalmente tiene sólo uno o dos objetivos estratégicos. Es importante limitar las medidas de las ARC y objetivos a unos pocos críticos, para enfocarse en las áreas realmente importantes y evitar la tendencia de muchas organizaciones de microadministrar muchos objetivos detallados, que mejor es delegarlos. En la Tabla 7.2 se presentan típicos ejemplos de ARC para una variedad de empresas en niveles corporativos y departamentales.

TABLA 7.2

EJEMPLOS TÍPICOS DE ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE (ARC)

Corporativo	Marketing/Ventas	Manufactura	Recursos Humanos	Finanzas
- Planes estratégicos - Innovación - Desempeño financiero - Salud y cultura organizacional - Salud financiera - Imagen corporativa - Posición estratégica en el mercado - Servicio - Calidad	- Ventas - Estrategias de marketing - Desempeño de marketing - Penetración en el mercado - Nuevos productos - Precios - Margen de contribución - Distribución - Satisfacción del cliente	- Volumen unitario - Nivel de servicio - Abastecimiento de materiales - Costos - Eficiencia - Seguridad - Calidad - Capacidad	- Habilidad de la gerencia - Actitud/Moral - Relaciones laborales - Adecuación del personal - Compensación/ Salarios - Plan de sucesión - Entrenamiento - Reclutamiento - Seguridad - Cumplimiento	- Costo de capital - Cuentas por cobrar - Reportes oportunos/ Calidad - Disponibilidad de capital - Nivel de deuda mal invertida - Estructura de Capital/ Endeudamiento patrimonial

Tomado y traducido de Fogg (1994, p. 165)

En la Tabla 7.3, se muestra un ejemplo de las ARC, medidas y objetivos establecidos por una empresa pública de energía eléctrica.

TABLA 7.3

ARC MEDIDAS Y OBJETIVOS DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

ARC	Medidas	Objetivos
Costo	Costo por KWH (requerimiento de ingresos total dividido entre el total de ventas minoristas de kilowatt hora). Tarifas vs. Green Mountain Power (GMP).	En los años 1 y 2 no habrá alza de tarifas por encima de las tarifas de enero 1986. En el año 3, las tarifas serán incrementadas no más de un promedio de 7%, debido principalmente al incremento de la generación proveniente de productores de potencia pequeños. Ser menores que las de GMP.
Confiabilidad	Horas fuera de servicio reportables por los clientes divididas entre el horas de servicio a los clientes posibles.	Confiabilidad de 99.9% o mejor.
Seguridad	Promedio de días cargados (tasa de severidad entre la tasa de frecuencia).	Superar los estándares del Consejo Nacional de Seguridad.
Satisfacción del Cliente	A ser determinado al término de la encuesta de comparación (benchmark).	Se realizará una encuesta de comparación para determinar qué es importante para los clientes, cómo estamos calificados, y cómo podemos mejorar. Las medidas y objetivos serán completados en Dic. 1987.
Salud Financiera	Cumplir los requerimientos de ingresos y servicio de la deuda en cada año.	1988 - US$ 8.9 millones. 1989 - US$ 9.4 millones. 1990 - US$ 9.9 millones.
Moral de Empleados	A ser determinado al término de la encuesta de actitud.	Hacia la primavera de 1988 estará hecha la encuesta de comparación (benchmark) para establecer las medidas de actitud y moral.
Suministro de Energía Eléctrica	Habilidad para suministrar: Capacidad (MW) y Energía (MWH).	1988 – 79.1 MW, 353,000 MWH. 1989 – 80.4 MW, 358,000 MWH. 1990 – 81.5 MW, 365,000 MWH.

Tomado y traducido de Fogg (1994, p. 166)

EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)

Los siguientes *objetivos de largo plazo* (OLP) se establecieron para las organizaciones que se indican siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico, el cual comenzó con el establecimiento de la visión, misión, valores, y código de ética.

EMPRESA PESQUERA

1. Lograr, en los próximos 10 años, estar en el grupo de las 10 empresas pesqueras nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante mayor participación de mercado.

2. Para ello es importante el ampliar la flota en dos embarcaciones pesqueras de 350 tm de capacidad de bodega cada una, que permita obtener una adecuada cantidad de materia prima para la planta actual y las futuras plantas que se podrían establecer en norte y en el sur del litoral peruano (como propias o a través de alianzas estratégicas).
3. Crear oficinas de representación comercial en Europa (Alemania: Hamburgo), Asia (China: Hong Kong) y Norte América (Estados Unidos: Miami).
4. Establecer una alianza estratégica con otra empresa pesquera de características similares a la nuestra a fin de racionalizar esfuerzos pesqueros, puesto que la entrega de pesca de nuestra flota a ellos no necesariamente debe ser pagada en efectivo sino restituida en el corto plazo con el mismo tonelaje de materia prima en una de nuestras plantas.
5. Mejoras tecnológicas en los barcos: sistemas de frío RSW en las bodegas, modernización y estandarización de motores principales en los barcos, así como instalación de preteles[11].
6. La instalación de sistemas de frío nos permite una utilidad marginal y una oxigenación financiera en las épocas de veda de anchoveta, pues podemos realizar pesca de sardinas para consumo humano (conservas).

EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

1. Incrementar el margen de utilidad neta a 20%.
2. Incrementar la producción anual a 995 GWh.
3. Mejorar la gestión empresarial para lograr 350 puntos en el modelo de Malcolm Baldrige.
4. Alcanzar en la evaluación Likert un promedio ponderado superior a 13, para ubicarse en el sistema 3.

EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

1. Ser rentable para con los accionistas.
2. Mantener un crecimiento en forma sostenida.
3. Armonía entre la sociedad, empresa y medio ambiente.
4. Brindar la tecnología más avanzada a la comunidad del Perú.

LA ALCACHOFA DEL PERÚ

1. Lograr exportaciones de alcachofas del orden de US$ 260 millones y US$ 11 millones al 2011 en alcachofa en conserva y congelada, respectivamente.
2. Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea, en no menos de 17% en el caso de la costa y de 59% en el caso de la sierra para el 2011.
3. Migrar 9,700 hectáreas de cultivos tradicionales por cultivo de alcachofa para el 2011.

11 *Preteles:* carretes que van en la punta del mástil y ayudan a levantar la red llena de peces.

LA MANDARINA PERUANA

1. Ingresar al mercado de Estados Unidos alcanzando un total de 10 mil tm anuales al término de los 15 años. Para ello será necesario tener un crecimiento progresivo del nivel de exportaciones de mandarinas peruanas.
2. Aumentar la cuota en los mercados de Canadá de 3 mil tm a 15 mil tm y en la Unión Europea de 15 mil tm a 75 mil tm. En estos mercados la mandarina peruana ya tiene un ingreso gracias a las preferencias arancelarias y a las temporadas de contraestación.
3. Incrementar la oferta exportable de 20 mil a 100 mil tm de toneladas anuales.
4. Consolidar el reconocimiento en el exterior de la calidad de la mandarina peruana para alcanzar ventas de 100 mil tm. Esto permitirá lograr el ingreso a nuevos mercados y el aumento de la cuota en los mercados actuales.

CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

1. Lograr un crecimiento anual de generación de ingresos del clúster, por lo menos 30% mayor que el crecimiento nacional del PBI.
2. Ubicarse entre los 3 balnearios turísticos más conocidos de la costa del Pacífico de América del Sur.
3. Lograr un crecimiento anual del empleo local, por lo menos 30% mayor que el crecimiento nacional del empleo.
4. Lograr que los ingresos generados por proyectos compartidos de implementación o innovación representen, al menos, 20% de los ingresos totales anuales del cluster.

SISTEMA OLIVÍCOLA PERUANO

1. Alcanzar un nivel de exportaciones de las 15,000 toneladas anuales (Brasil: 10,000 tm/año; USA: 3,500 tm/año y UE: 1,500 tm/año).
2. Incrementar la productividad de 3.9 tm/ha a 5.0 tm/ha en promedio.
3. Conseguir el acceso a fuentes de financiamiento (inversionistas o sector financiero) por un monto equivalente a US$ 10 millones.
4. Posicionar la marca “Aceituna Peruana” en el mercado internacional como símbolo de calidad y producto natural.
5. Lograr que el 100% de las exportaciones hayan sido producidas dentro de niveles internacionales de calidad y de responsabilidad social.

SISTEMA PORTUARIO PERUANO

1. Aumentar el volumen de carga manejada en 75% (en función a la carga manejada en el 2004). Actualmente existe un crecimiento al 8% anual. Buscando un crecimiento de 15% anual a 5 años, nos da 75%.

2. Aumentar el índice de eficiencia portuaria[12] de 2.8 a 5. Este es un índice que evalúa indirectamente la productividad de los puertos en función a la satisfacción del cliente, tomando en cuenta costos, tiempo promedio de permanencia en el puerto, accesibilidad y eficiencia de servicios conexos y facilidad de trámites administrativos.
3. Aumentar el trasbordo del 25% del manejo de contenedores al 60% en el puerto del Callao.
4. Infraestructura: tener grúas pórtico instaladas en los principales puertos marítimos del Perú, es decir: Callao, Parita, Ilo y Chimbote. La cantidad de grúas estará en función a la demanda proyectada. Además de las torres absorbentes necesarias en los puertos donde la demanda lo necesite.
5. Índice de satisfacción al cliente mayor al 75% (en escala de likerts >=4), el índice se medirá mediante encuestas a los usuarios intermedios y finales en función a parámetros de servicio.
6. Centralizar los trámites administrativos. Los trámites aduaneros, de inmigración, de sanidad y otros se centralizarán en un solo agente.
7. Aumentar el margen neto de utilidad de 1% al 20%, independiente si la administración es pública o privada.
8. Convertir el puerto del Callao en un terminal turístico, aumento en la frecuencia de turistas en 200% (naves de crucero). Igual que su similar de Paita.
9. Aumentar la generación de trabajo al 100% (directa e indirectamente).
10. Obtener el 60% de la carga boliviana (20%, actualmente).
11. Terminar las inversiones en infraestructura de protección al medio ambiente.
12. Aumentar el grado de instrucción y capacitación del personal operativo y administrativo. (600 horas para administrativos y 100 horas para operativos).
13. Obtener carga brasilera (500,000 tm/año). Estará en función a la construcción de la carretera Iñapari – Inambari.

SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

1. Difundir la cultura del Perú alrededor del mundo y a la vez demostrar al mercado global que la industria del pisco es una industria de clase mundial, creando nuevas posibilidades de negocios para productos agroindustriales de valor agregado.
2. Alcanzar una producción anual de 5 millones de litros en el año 2008, por medio del incremento de tierras de uvas pisqueras y progresivo incremento de capacidad instalada.
3. Lograr que el 100% de la producción se adecue a la Norma Técnica Peruana NTP

12. Índice determinado en el Global Competitiveness Report.

211.001.2002, con la finalidad de asegurar su calidad y conseguir la denominación de origen y reconocimiento en el ámbito mundial.

4. Incrementar los niveles de las exportaciones de pisco a 1 millón de litros por año a partir del año 2008, por medio del desarrollo de los mercados actuales y la penetración de nuevos mercados.
5. Implementar una cadena de distribución estable para el pisco con la finalidad de llegar al peruano residente en el extranjero.

MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

1. Lograr un crecimiento sostenido de la demanda de turismo receptivo en la Macrorregión Sur del Perú, mayor al 10% anual, en los próximos 15 años.
2. Incrementar la productividad de las empresas prestadoras de servicios turísticos en la Macrorregión Sur del Perú.
3. Incrementar el número de turistas en cada segmento turístico de una manera sostenida, en un 10% anual, en la Macrorregión Sur del Perú en los próximos 15 años.
4. Incrementar el nivel de permanencia del turista extranjero en los departamentos que componen la Macrorregión Sur a 3 días en 5 años, a 4 días en 10 años y a 5 días en 15 años, como promedio.
5. Incrementar la participación del mercado del turismo receptivo en los departamentos que componen la Macrorregión Sur en un 50%, con respecto a los turistas que visitan Cusco en 15 años.

ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos:

1. Estrategias genéricas competitivas
2. Estrategias externas alternativas y específicas
3. Estrategias internas específicas

ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

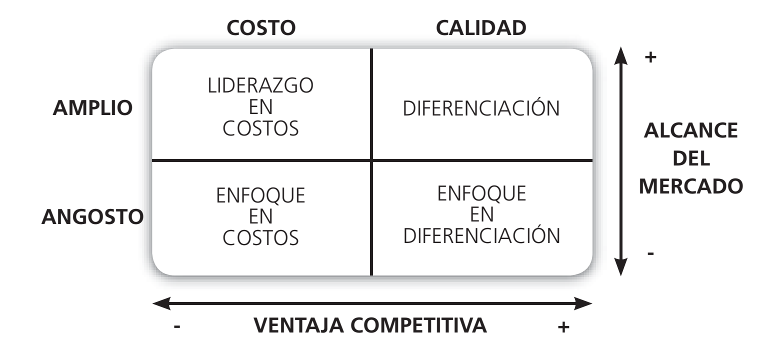
El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Michael Porter (1980) definió en los años 80 las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, en costos o en diferenciación; tal como se muestra en la Tabla 7.4. Estas estrategias se deben definir *a priori* y ser consistentes con la visión, misión y objetivos de largo plazo de la organización.

TABLA 7.4

ESTRATEGIAS GENÉRICAS	
1. Liderazgo en costos	
2. Diferenciación	
3. Enfoque	en costos
	en diferenciación

Según Porter la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado, por lo tanto la estrategia genérica que se elija está en función a la habilidad, recursos, y capacidades distintivas de la organización.

Dos variables son decisorias: el alcance del mercado, el cual puede ser amplio o angosto, y la ventaja competitiva, cuán fuerte o débil es la organización en el mercado basada en la calidad de sus productos fundamentalmente, tal como se observa en la Figura 7.1.



Tomado de Porter (1980)

FIGURA 7.1. *Estrategias competitivas genéricas*

a. Liderazgo en costos

Si la organización es grande pero débil en calidad de productos diferenciables, la estrategia a elegir es de *liderazgo en costos,* para lo cual debe buscarse el control y reducción de costos, conseguir altos volúmenes de producción y ventas, así como economías de escala para cubrir un amplio mercado. Esta estrategia genérica requiere que se cuente con facilidades productivas y eficientes en escala; se debe perseguir agresivamente el control y la reducción de costos con base en la experiencia, en especial en los costos indirectos; reducir al máximo los gastos en I&D, ventas, publicidad, servicios, y otros; y se deben evitar los clientes marginales.

Las medidas necesarias para conseguir una estrategia genérica de liderazgo en costos son las siguientes:

1. Se requiere contar con facilidades productivas y eficientes en escala.
2. Se debe perseguir agresivamente la reducción de costos basada en la experiencia.
3. Se debe tener un control estricto de costos, en especial de los indirectos.
4. Reducir al máximo gastos en I&D, ventas, publicidad, servicios, y otros.
5. Evitar los clientes marginales.

b. Diferenciación

Si la organización posee competencias distintivas y es relativamente grande y fuerte, la estrategia adecuada es la de *diferenciación,* es decir, alta calidad para un mercado amplio. Requiere la creación de productos que deben ser percibidos como únicos en la industria; se requiere un diseño e imagen de la marca únicos; buen servicio al cliente y tecnología de punta; prestaciones y peculiaridades atractivas en los productos y procesos; y una buena red de contactos.

Las medidas necesarias para seguir una estrategia genérica de diferenciación son las siguientes:

1. Requiere la creación de productos percibidos como únicos en la industria.
2. Un diseño e imagen de marca únicos.
3. Un exclusivo servicio al cliente y alta tecnología.
4. Prestaciones y peculiaridades especiales en los productos y procesos.
5. Contar con una excelente red de contactos.

c. Enfoque

Si la organización es pequeña se elige la estrategia de *enfoque,* que significa tomar un segmento del mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, dependiendo de las fortalezas y competencias distintivas de la organización. Esta estrategia genérica requiere concentrarse en un grupo particular de clientes, mercado geográfico o línea de productos, teniendo en consideración que no se puede fallar en este mercado reducido; y debe servir muy bien a ese particular mercado desarrollando políticas coherentes con ese fin.

Las medidas a seguir con una estrategia genérica de enfoque son las siguientes:

1. Requiere concentrarse en un grupo particular de clientes, en un mercado geográfico específico, o en una línea de productos.
2. Puede tomar dos formas: en costos o en diferenciación.
3. Debe servirse muy bien ese particular mercado y desarrollar políticas coherentes con ese fin.

En la Tabla 7.5 (Porter, 1980) se resumen los aspectos más importantes sobre estas estrategias genéricas competitivas.

Existe un alcance de mercado mucho más pequeño, conocido como nicho, el cual puede estar enfocado igualmente en costos o calidad, respectivamente. Usualmente las organizaciones deciden inicialmente por una u otra estrategia genérica, costos o calidad, pudiendo variar el alcance del mercado posteriormente. Una organización que nace con enfoque en diferenciación puede más adelante adoptar una estrategia genérica de diferenciación manteniendo que sus productos, bienes o servicios, sean percibidos como únicos en calidad, pero ampliando su alcance de mercado. Esta acción usualmente es decidida como el resultado de una evaluación estratégica realizada. No es concebible que una organización pase de costos a calidad o viceversa, a menos que adopte una estrategia de diversificación que la lleve con otros productos (bienes o servicios) a adoptar una estrategia genérica diferente a la de su negocio original.

TABLA 7.5

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

	Recursos y habilidades comúnmente requeridos	Requerimientos de las organizaciones necesarios	Riesgos
Liderazgo en costos	Inversión sostenida de capital y acceso a fuentes de capital. Habilidades para la ingeniería de procesos. Supervisión intensiva del trabajo. Productos diseñados de tal manera de ser fácilmente producidos. Sistema de distribución de bajo costo.	Controles estrictos de costos. Controles y reportes detallados frecuentes. Organizaciones estructuradas con responsabilidades claras. Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos estrictos.	Cambios tecnológicos que anulan inversiones o aprendizajes pasados. Aprendizaje a bajo costo por entrantes o seguidores en la industria, con imitaciones o con habilidad para invertir en instalaciones de alta tecnología. Inhabilidad para ver productos que se requieren o para ser cambios en el mercado por la atención puesta en costos. Inf ación en costos que limita la habilidad de la empresa para mantener un precio diferencial para opacar la imagen o marca de los competidores.
Diferenciación	Excelentes habilidades de marketing. ngeniería de productos. Cualidades creativas. Excelentes capacidades en investigación básica. Reputación corporativa de calidad y liderazgo tecnológico. Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades traídas de otros negocios. Excelente cooperación de los canales.	Excelente coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo de productos, y marketing. Mediciones subjetivas e incentivos en lugar de mediciones cuantitativas Facilidad para atraer a personal calificado, creativo y científico.	El diferencial de costos entre los competidores de bajo costo y la firma que busca diferenciarse resulta muy grande para mantener la lealtad a la marca. Los compradores sacrifican algunas de las características, servicios, o imagen que poseen los productos de las empresas diferenciadas, para conseguir un importante ahorro en costos. Las necesidades de factores diferenciales buscados por los compradores fallan. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven mas sofisticados. Las imitaciones reducen la percepción de la diferenciación, lo que ocurre usualmente en industrias maduras.
Enfoque	Combinación de las políticas antes indicadas direccionadas a un objetivo estratégico especifico.	Combinación de las políticas indicadas orientadas a un objetivo estratégico específico.	El diferencial de costos entre los competidores que cubren un amplio mercado y los enfocados se amplía para eliminar las ventajas en costos de servir un mercado más reducido o para eliminar la diferenciación obtenida por el enfoque. Las diferencias en los productos, bienes o servicios, entre e l mercado objetivo y el mercado total se estrecha. Los competidores encuentran submercados dentro del mercado objetivo y desenfocan el esfuerzo de la búsqueda del enfoque.

Tomado de Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (pp. 40-41, 45-46). New York: The Free Press.

ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS

Se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, usualmente cuatro o cinco, aunque podrían se más, serán las escogidas. Las estrategias internas, en cambio, son las que la organización desarrolla, como su nombre indica, al interior de sí misma, para mejorar aspectos que requiere sean hechos antes, o en paralelo, de la implementación de las estrategias externas; porque de lo contrario se podría poner en peligro el proceso de implementación de las estrategias externas.

Existen diversas clasificaciones usadas, siendo la taxonomía de Thompson y Strickland, (1981) la que se usa en este libro, la cual fue mejorada por Rowe, Mason y Dickel (1982) y posteriormente detallada por David (2005). En las diferentes ediciones de sus respectivos libros se han presentado diversos enfoques con relación a la taxonomía original.

Las estrategias externas alternativas se dividen en cuatro grupos, los cuales se muestran en la Tabla 7.6. Estas estrategias pueden adoptarse siguiendo alguna de las cuatro modalidades: alianza estratégica, aventura conjunta, fusión, y adquisición, y deben ser finalmente convertidas en estrategias específicas para ser evaluadas.

TABLA 7.6

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS

Estrategias externas alternativas	
Integración	Integración vertical hacia adelante
	Integración vertical hacia atrás
	Integración horizontal
Intensivas	Penetración en el mercado
	Desarrollo de mercados
	Desarrollo de productos
Diversificación	Diversificación concéntrica
	Diversificación conglomerada
	Diversificación horizontal
Defensivas	Aventura conjunta
	Atrincheramiento/Reducción
	Desposeimiento/Desinversión
	Liquidación
Modalidades estratégicas	
Alianza estratégica	
Aventura conjunta	
Fusión	Fusión horizontal
	Fusión vertical
	Fusión conglomerada
Adquisiciones	Adquisición horizontal
	Adquisición vertical
	Adquisición relacionada

a. Estrategias de integración

El primer grupo es el de estrategias de *integración*, vertical y horizontal, en la cuales se busca ganar mayor control, o propiedad, sobre la cadena de suministros (vertical) o sobre los competidores (horizontal). En la integración vertical se busca ganar dicho control sobre los canales de distribución (hacia adelante) o sobre los proveedores (hacia atrás). El control, o la propiedad, se puede ganar mediante una alianza estratégica, una aventura conjunta, una fusión vertical u horizontal, respectivamente; o mediante una adquisición, igualmente vertical u horizontal.

Con la integración vertical se busca conseguir la posible conversión de los centros de costos en centros de beneficios, mejorando el control de los costos y de la calidad. Se intenta mejorar las operaciones buscando economías de escala; desarrollar una gestión integral más eficiente de la organización; mejorar el control de calidad al buscar recibir los insumos e indirectos de la calidad requerida en los procesos de la organización; incrementar la confiabilidad en el suministro de estos insumos e indirectos al proceso, o la de los productos terminados, bienes o servicios, hacia los canales y consumidores finales. También existen algunas desventajas como la posible burocratización de la organización; la posible pérdida del alcance de control; el perder el alineamiento con la estrategia enfocada al núcleo del negocio (*core business*), y finalmente, con los riesgos implícitos que traerán la ampliación de las operaciones de la organización al administrar otro tipo de negocio, más orientadas a aspectos logísticos en las cadenas de suministro cuesta arriba (*upstream*) y cuesta abajo (*downstream*).

Estas estrategias deben evaluarse con mucho cuidado, por ser estrategias que están hoy en día en contra de la tendencia de buscar organizaciones más ligeras. Podrían desarrollarse no integrándolas, sino administrándolas con diferentes razones sociales que tengan libertad de accionar para no ser actividades exclusivas de la organización que tiene el control.

Con la integración horizontal se busca ganar economías de escala y mejorar la curva de costos promedio en el largo plazo; obtener las sinergias resultantes de juntar diferentes organizaciones y la forma como cada una maneja sus mercados, la tecnología y *know-how* (curva de aprendizaje) de sus procesos; y aprender de la forma como cada organización administra los diferentes aspectos del ciclo operativo de su respectiva organización. También existen aspectos en contra, como son el cuidado que se debe tener con leyes antimonopolio, los conflictos culturales que podrían surgir de estas uniones, y la burocracia que podría, igualmente, desarrollarse. Cuando existan fusiones o adquisiciones, hay que tener en cuenta los problemas laborales que podrían resultar de la reducción de personal o del descontento de aquellos relegados administrativamente. En la Tabla 7.7 se muestran las pautas que llevan a seguir cada tipo de integración.

TABLA 7.7

PAUTAS PARA LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS DE INTEGRACIÓN

Estrategias de integración	Pautas
Integración vertical hacia adelante Se consigue al ganar propiedad o mayor control sobre los canales, distribuidores o minoristas.	Cuando los canales de distribución resultan deficientes y no contribuyen a los resultados de la gestión. Cuando los distribuidores no satisfacen los requerimientos y objetivos de la organización. Cuando los distribuidores son escasos, poco confiables, caros, de poca calidad y no se integran adecuadamente con las operaciones de la organización. Cuando la organización cuenta con los recursos humanos, financieros, y activos necesarios para desarrollar sus propios canales de distribución. Cuando la industria crece y la organización cuenta con una excelente y productiva capacidad instalada.
Integración vertical hacia atrás Se consigue al ganar propiedad o mayor control sobre los proveedores de la organización.	Cuando los proveedores resultan deficientes y no contribuyen a los resultados de la gestión. Cuando los proveedores no satisfacen los requerimientos y objetivos de la organización. Cuando los proveedores son escasos, poco confiables, caros, de poca calidad y no se integran adecuadamente con las operaciones de la organización. Cuando la organización cuenta con los recursos humanos, financieros, y activos necesarios para desarrollar sus propios sistemas de suministro. Cuando la industria crece, la organización cuenta con una excelente y productiva capacidad instalada, y requiere de mejores sistemas de suministro.
Integración horizontal Se consigue al ganar propiedad o incrementar el control sobre los competidores.	Cuando la organización cuenta con una buena situación financiera y compite en una industria creciente y desarrollándose. Cuando se buscan sinergias en diferentes áreas del ciclo operativo de la organización. Cuando se buscan crecientes economías de escala como ventajas competitivas. Cuando la industria crece de lo contrario no se justificaría una integración horizontal. Cuando se busca cubrir alguna deficiencia a mejorarse con la integración.

b. Estrategias intensivas

El segundo grupo es el de estrategias de *concentración,* en este el enfoque de la organización está en un solo producto o línea de productos, bienes o servicios, en los que la organización cuenta con la experiencia necesaria, y hace uso de sus competencias distintivas convertidas en fortalezas. Estas estrategias son las presentadas por Igor Ansoff (Figura 2.4). Las mayores ventajas al desarrollar este tipo de estrategias son el posible aumento de la productividad, como resultado de la eficiencia en el uso de los recursos por la experiencia ganada; y el uso de la reputación de la marca y de la organización, en general. Se debe tener cuidado con la etapa del ciclo de vida en que se encuentran los productos de la organización. Mucho de los aspectos a manejar con estas estrategias se pueden desarrollar al interior de la organización y podrían ejecutarse también usando algún tipo de alianza.

Son sinónimo de estrategias agresivas u ofensivas, y pueden ser de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, o desarrollo de productos. La estrategia de penetración en el mercado busca aumentar la participación en el mercado actual con los productos actuales, mediante diversas acciones, como un mayor esfuerzo en marketing, contratando una fuerza de ventas más eficiente, entre otros. El desarrollo de mercados más bien trata de la introducción de los actuales productos, bienes o servicios, a nuevos mercados; mientras que el desarrollo de productos se refiere a incrementar las ventas en los mercados actuales mediante la mejora de los actuales productos o el desarrollo de nuevos. El detalle de cada una de estas estrategias y las pautas para su implementación se desarrollan en la Tabla 7.8.

TABLA 7.8

PAUTAS PARA LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS INTENSIVAS

Estrategias intensivas	Pautas
Penetración en el mercado Búsqueda de aumentar la participación de mercado para los productos, bienes o servicios, en los mercados actuales.	Cuando los mercados no están saturados y permiten una mayor entrada de productos. Cuando se busca incrementar la participación de los mercados donde está operando la organización. Cuando los competidores pierden participación de mercado y existe una creciente demanda de los productos, bienes o servicios, con los que la organización compite. Cuando se cuenta con una fuerza de ventas eficaz y con los recursos necesarios para desarrollar un mayor esfuerzo comercial. Cuando los productos, bienes o servicios, cuentan con un excelente posicionamiento en el sector industrial y los mercados que lo componen. Cuando se cuenta con una gerencia innovadora que sepa asumir riesgos y busque liderar los mercados donde compite.
Desarrollo de mercados Introducción de los productos, bienes o servicios, dentro de nuevas áreas geográficas.	Cuando se cuenta con una gerencia exitosa que busca incrementar las operaciones de la organización en nuevas áreas geográficas. Cuando se cuenta con los canales de distribución necesarios y gran productividad en estas operaciones al ser confiables, de calidad, y de costos pertinentes. Cuando se encuentran nuevos mercados donde los productos, bienes o servicios, de la organización puedan ser exitosos. Cuando una organización cuenta con exceso de capacidad instalada y una cadena de suministro productiva. Cuando se busca globalizar las operaciones de la organización.
Desarrollo de productos Se busca incrementar las ventas en los mercados actuales, mejorando los productos y servicios o desarrollando nuevos productos.	Cuando la organización cuenta con productos exitosos resultado de una organización con capacidad innovadora y poseedora de una imagen y marcas de prestigio. Cuando la organización cuenta con capacidades distintivas y fortalezas en innovación, investigación, y desarrollo. Cuando los productos de la organización están en su etapa de madurez o comenzando la de declinación. Cuando se cuenta con una buena cantidad de consumidores leales que buscan nuevos productos. Cuando los competidores cuentan con capacidades distintivas, igualmente, en el área de investigación y desarrollo.

c. **Estrategias de diversificación**

El tercer grupo es el de estrategias de *diversificación,* donde el enfoque está en ampliar las líneas de productos que maneja la organización hacia productos tanto relacionados como no relacionados. La decisión de diversificación requiere que la organización cuente con una muy buena situación financiera y permite repartir el riesgo entre los diferentes productos y los diversos mercados en los cuales se pretende posicionarlos.

Es el grupo de estrategias que exige un detallado estudio antes de decidir por entrar en *nuevos negocios,* lo que conlleva un cuidadoso análisis del comportamiento, clima y cultura organizacional, y la necesidad de un liderazgo comprometido con el cambio y sus implicancias.

Las estrategias de diversificación pueden ser concéntricas, conglomeradas, horizontales y verticales. La diversificación concéntrica se refiere a la adición de nuevos productos o servicios relacionados con los actualmente brindados por la organización. Esta estrategia tiene por finalidad incrementar las ventas con productos relacionados y se ajustan a una industria, usualmente, de lento crecimiento.

Por su parte, la diversificación conglomerada se aplica cuando las ventas y beneficios están en descenso, pues se concentra en la adición de nuevos productos no relacionados, buscando obtener sinergias financieras saliendo de los mercados saturados por los actuales productos.

La diversificación horizontal permite vender al mismo mercado nuevos productos, haciendo un uso más eficiente de los actuales canales de distribución y combinando los productos actuales con otros nuevos con patrones cíclicos de venta diferentes, permitiendo una ventaja en industrias altamente competitivas o con bajos retornos.

En la Tabla 7.9 se detallan estas tres estrategias de diversificación y las pautas para su implementación.

Existe, igualmente, la diversificación vertical en la cual la organización entra al negocio de sus proveedores, o al de sus canales o consumidores. Esta estrategia está relacionada a la de integración vertical hacia atrás o hacia adelante, respectivamente.

TABLA 7.9

PAUTAS PARA LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS DE DIVERSIFICACIÓN

Estrategias de diversificación	Pautas
Diversificación concéntrica Adición de nuevos productos, bienes o servicios, relacionados.	Cuando la adición de productos nuevos relacionados aumentará las ventas de los productos actuales. Cuando la adición de productos nuevos relacionados mejorará la imagen de la organización. Cuando la adición de productos nuevos relacionados compensa la estacionalidad de los productos actuales. Cuando los productos actuales están en la etapa de madurez o declinación en sus ciclos de vida. Cuando la organización cuenta una gerencia con capacidades competitivas e innovadoras. Cuando la organización se encuentra en una industria de lento crecimiento.
Diversificación conglomerada Adición de nuevos productos, bienes o servicios, no relacionados.	Cuando la organización cuenta con las capacidades humanas y materiales necesarias para competir con éxito en nuevas industrias. Cuando la organización se encuentra en una industria madura o declinante. Cuando la organización encuentra atractivas posibilidades de adquisición de organizaciones operando en una industria no relacionada. Cuando se encuentran posibilidades de hacer sinergia con las capacidades de la organización que se espera adquirir. Cuando la gerencia cuenta con las capacidades necesarias para desarrollar nuevos productos no relacionados.
Diversificación horizontal Adición de nuevos productos, bienes o servicios, no relacionados para los actuales consumidores.	Cuando se pueden usar los mismos canales de distribución para llegar con los productos nuevos no relacionados a los actuales consumidores. Cuando se busca mantener la fidelidad de los actuales consumidores entregándoles productos nuevos no relacionados. Cuando los productos actuales y los nuevos no relacionados tienen diferentes patrones de estacionalidad. Cuando se busca incrementar los ingresos con los productos nuevos no relacionados.

d. Estrategias defensivas

El cuarto grupo de estrategias es el de estrategias *Defensivas* con las que la organización busca salvarse de situaciones financiera y operativa deficientes, se basan en acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el sector industrial o finalmente, salir del mismo. Se puede pensar en retirar productos que se encuentren en su etapa de declinación, en la venta de unidades de la organización que no sean productivas o que sean deficitarias, en la revisión de pérdidas de alineamiento estratégico, en la reasignación de recursos hacia unidades más rentables, entre otros.

Las estrategias defensivas pueden ser de cuatro tipos: aventura conjunta, atrincheramiento, desposeimiento, y liquidación. Estas estrategias y sus pautas se resumen en la Tabla 7.10.

TABLA 7.10

PAUTAS PARA LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS DEFENSIVAS

Estrategias defensivas	Pautas
Aventura conjunta Dos o más organizaciones forman una organización diferente para propósitos específicos cooperativos.	Cuando dos organizaciones se pueden complementar productivamente para desarrollar algún proyecto específico. Cuando dos organizaciones pequeñas desean hacer frente a alguna más grande con mayores probabilidades de éxito. Cuando se desean reducir riesgos en mercados altamente competitivos. Cuando dos o más organizaciones forman una nueva organización con objetivos concretos, manteniendo cada una sus respectivas razones sociales y operaciones. Cuando se buscan sinergias en aspectos específicos para desarrollar proyectos importantes. Cuando se decide convertirse en una organización global consiguiendo un socio en el extranjero.
Atrincheramiento/ Reducción Reagrupación a través de la reducción de activos y costos para revertir la declinación de ventas y utilidades.	Cuando la organización no ha logrado alcanzar sus objetivos y se encuentra en una situación financiera comprometida, pero cuenta con competencias distintivas que podrían ser usadas para recuperar su posicionamiento en el sector industrial. Cuando la organización está siendo superada constantemente por sus competidores. Cuando la productividad de la organización decae, la rentabilidad baja, el personal está desmotivado y con baja moral, existen presiones de los accionistas para mejorar el desempeño y la gerencia no ha sido capaz de mejorar la situación general de la organización. Cuando los planes estratégicos no han logrado alcanzar los objetivos estratégicos trazados. Cuando la organización crece y pierde el control de las operaciones y una reorganización es necesaria.
Desposeimiento/ Desinversión Vender una división o parte de una organización.	Cuando la organización no se recupera a pesar de haber desarrollado una estrategia de atrincheramiento y reducción. Cuando una división o área de la organización ha sido constantemente deficiente, afectando los resultados integrales. Cuando una división requiere más recursos de los disponibles y no se vislumbran retornos productivos en su inversión. Cuando una división muestra constantes problemas distrayendo la atención de la gerencia. Cuando se considera mejor transferir a terceros una división de la organización *(outsourcing)*.
Liquidación Venta de todos los activos de la compañía, en partes, a su valor tangible.	Cuando las estrategias de atrincheramiento/reducción y desposeimiento no han conseguido las mejoras esperadas. Cuando la situación de la organización no tiene soluciones previsibles. Cuando es mejor vender la organización a continuar con las pérdidas. Cuando se busca una salida ordenada declarándose en bancarrota para luego liquidar la organización.

La aventura conjunta sucede cuando dos o más organizaciones se unen para formar una nueva para propósitos específicos cooperativos, como por ejemplo alcanzar sinergias importantes, reducir los riesgos de inversión, compartir capacidades distintas

o complementarias, defenderse de una organización más grande, o introducir rápidamente una nueva tecnología.

La estrategia defensiva de atrincheramiento o reducción se da cuando la organización se reagrupa reduciendo activos y costos, en vista de que su desempeño no le permite mantener su tamaño actual para seguir siendo competitiva. Si esta estrategia no resulta, una alternativa es el desposeimiento que consiste en la venta de una unidad del negocio debido a que es la unidad que genera las pérdidas no encaja con la organización, requiere de más recursos de los que la organización puede proveerles, entre otros. Si ninguna de estas dos estrategias diera resultado, una solución es la liquidación que consiste en la venta de todos los activos de la compañía a su valor tangible.

e. Modalidades estratégicas

Las estrategias mencionadas se pueden decidir adoptando alguna de las siguientes modalidades estratégicas: alianza estratégica, aventura conjunta, fusión, o adquisición. Las fusiones y adquisiciones ameritan un cuidadoso análisis de riesgo y escenarios.

La alianza estratégica es la modalidad más simple de adoptarse. Se usa cuando se desea hacer algún proyecto o proceso conjunto sin que se necesite crear otra organización. Las organizaciones desarrollan la alianza con un fin determinado, pero siguen operando independientemente de acuerdo a sus misiones originales.

La aventura conjunta se hace creando una nueva organización con un fin específico con una razón social diferente y las organizaciones que la crean siguen, además, operando independientemente de acuerdo a sus misiones.

La fusión es una estrategia a través de la cual dos organizaciones integran sus operaciones en una relativa igualdad de bases. Se crea una nueva organización desapareciendo las dos originales. Esta estrategia es normalmente concertada entre las partes y puede ser de tres tipos:

1. Fusión vertical, vinculada a organizaciones que están en diferentes etapas de la cadena de producción o suministro dentro de un mercado particular.
2. Fusión horizontal, cuando se unen dos o más competidores directos que producen productos similares en el mismo mercado.
3. Fusión conglomerada, cuando se unen compañías que no son rivales directos ni productores en la misma cadena de producción o suministro.

La adquisición es una estrategia a través de la cual una organización toma el control total de la otra de forma hostil o concertada. Permanece la organización que compra. Las adquisiciones pueden ser de tres tipos:

1. Adquisición vertical, ocurre cuando la organización adquiere un proveedor o distribuidor de uno o más de sus bienes o servicios.
2. Adquisición horizontal, ocurre cuando la organización adquiere una organización que compite en la misma industria.

3. Adquisición relacionada, es la adquisición de una organización de una industria altamente relacionada.

Las pautas para realizar una fusión o adquisición son las siguientes:

1. Unión concertada para ampliar operaciones.
2. Adquisición de una organización más pequeña, o más grande, para el mismo o diferente negocio. Concertada u hostil.
3. Se mantiene finalmente una sola razón social.

Para que una adquisición resulte efectiva debe alcanzar las siguientes características:

1. Las organizaciones, la que adquiere y la adquirida, deben tener recursos complementarios que sean la base de competencias distintivas de la nueva organización.
2. De ser una adquisición amigable se facilitará la integración de recursos.
3. La organización adquirida fue seleccionada y comprada luego de una adecuada diligencia.
4. Ambas organizaciones deben tener capacidad de efectivo o deuda, o un apalancamiento interesante.

Los motivos para efectuar estrategias con la modalidad de adquisición son las siguientes:

1. Incrementar su poder en el mercado.
2. Vencer las barreras de entrada a nuevos mercados.
3. Evitar los costos de desarrollar nuevos productos, y así incrementar la velocidad de entrada a nuevos mercados.
4. Reducir el riesgo al entrar en nuevos negocios.
5. Ser una organización más diversificada.
6. Reconfigurar su alcance competitivo desarrollando un diferente portafolio de negocios.
7. Aumentar el aprendizaje aumentando la base del conocimiento.

Los problemas que se pueden generar con esta estrategia son las siguientes:

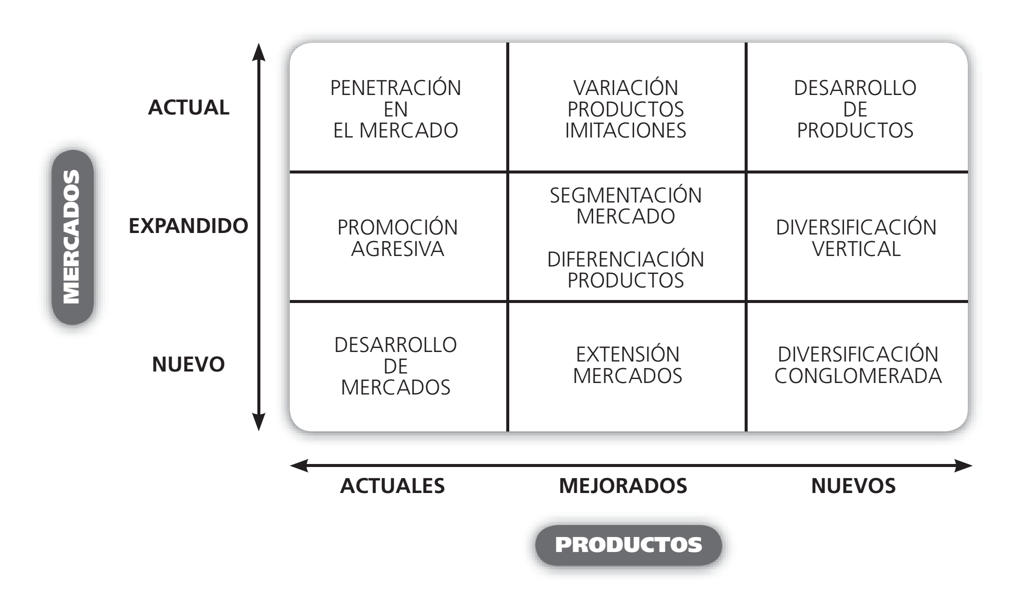
1. La dificultad de integrar efectivamente a las organizaciones.
2. Evaluar incorrectamente el valor de la organización adquirida.
3. Generar deudas que eviten otras inversiones.

4. Sobreestimar el potencial de la sinergia.
5. Crear una organización muy diversificada.
6. Crear un ambiente interno en el cual los gerentes dediquen mucho tiempo y energía para analizar y completar la adquisición.
7. Desarrollar una organización muy grande que se torne burocrática.

f. Análisis vectorial del crecimiento

El análisis vectorial del crecimiento amplía el esquema de la matriz de Ansoff al desplazarse por dos dimensiones: la estrategia de productos y la de su cobertura de mercados.

Este análisis es utilizado por Rowe et al. (1982) para determinar la posición de las líneas de productos de la compañía e identificar las posibles opciones del producto/mercado. Las compañías con diferentes líneas de productos tendrán diferentes estrategias producto/mercado (Figura 7.2 y Tabla 7.11).



Adaptado de Ansoff (1965)

FIGURA 7.2. *Análisis vectorial de crecimiento – Estrategias Producto/Mercado*

TABLA 7.11

VENTAJAS RELATIVAS DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE PRODUCTOS Y MERCADOS

Alternativa de productos y mercados	Ventajas relativas
Productos actuales	Construir competencias distintivas. Economías de escala. Claridad y unidad de propósito. Eficiente utilización de los recursos.
Productos relacionados	Mayores características en los productos. Mejor uso de la fuerza de ventas y de la red de distribución. Motivación para hacer cosas nuevas. Flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes del mercado.
Productos nuevos	Reducir presión competitiva. Reducir el riesgo de saturación del mercado. Menores fluctuaciones en las ventas.
Mercados actuales	Máxima penetración de mercados. Posible liderazgo en el mercado. Experiencia en mercados específicos o en segmentos de mercado. Visibilidad del mercado.
Mercados relacionados	Crecimiento estable. Requerimiento de flujo de caja estable. Aumento en la utilización de planta. Extender la experiencia y tecnología de la compañía.
Mercados nuevos	Expansión de la reputación de la compañía. Reducir presión competitiva. Diversificación en mercados más rentables. Efectos positivos de sinergia.

Tomado y traducido de Rowe et al. (1994, p. 241)

ESTRATEGIAS EXTERNAS ESPECÍFICAS

Son las estrategias alternativas con *nombre propio,* las cuales se van a implementar para alcanzar la visión esperada al alcanzarse los objetivos de largo plazo. Se presentan algunas estrategias específicas que provienen de posibles estrategias alternativas y modalidades.

- Adquirir Almacenes Hernández S.A.

  Integración vertical hacia delante. Modalidad adquisición vertical.

- Desarrollar lentes de contacto descartables.

  Diversificación concéntrica.

- Vender la división informática de la organización.
  Desposeimiento.
- Fusionarse con Alpaca Súper S.A.
  Integración horizontal. Modalidad fusión horizontal.
- Tercerizar la publicidad en la organización.
  Desposeimiento.
- Aventura conjunta con Raimondi Inc.
  Aventura conjunta.
- Exportar al Sudeste Asiático.
  Desarrollo de mercados.
- Vender Dulces y Bombones S.A.
  Desposeimiento.
- Liquidar Caminos del Inca S.A.
  Liquidación.
- Desarrollar estudios para celulares.
  Desarrollo de productos.
- Ingresar al mercado de Buenos Aires.
  Desarrollo de mercados.
- Subcontratar equipo de vendedores.
  Integración vertical hacia adelante
- Desarrollar Café Kanya para Leche Holanda S.A.
  Diversificación horizontal.
- Montar una planta en Arequipa.
  Penetración en el mercado.

ESTRATEGIAS INTERNAS

Las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. La evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoren las debilidades de la organización y poder hacer uso intensivo de las competencias distintivas y fortalezas para competir con éxito en el sector industrial. Las estrategias internas y los facilitadores se resumen en la Tabla 7.12.

TABLA 7.12

ESTRATEGIAS INTERNAS	
Estrategias internas	**Facilitadores**
Gerencia de procesos (BPM)	Referenciación *(Benchmarking)*
Calidad total (TQM)	Tercerización *(Outsourcing)*
Reingeniería de procesos (BPR)	Tecnologías de la información (IT)
Turnaround	Tecnologías de comunicación (CT)
Downsizing	Control estadístico de procesos (SPC)
Rightsizing	Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRPII, CIM)

Nota. BPM = Business Process Management; TQM = Total Quality Management; BPR = Business Process Reengineering; IT = Information Technology; CT = Communication Technology; SPC = Statistical Process Control; JIT = Just in Time; TQC = Total Quality Control; TPM = Total Productive Maintenance; MRP = Materials Requirement Planning; MRP II = Manufacturing Resources Planning; CIM = Computer Integrated Manufacturing; son siglas muy conocidas usadas en inglés.

Las seis estrategias y los seis facilitadores internos se deben saber aplicar cuando se requiera mejorar los procesos de la organización, a fin de incrementar la productividad y así buscar hacerla más competitiva en el sector industrial. La clave está en no fallar al escoger la herramienta, ni al aplicarla. Muchas veces se intentan implementar sin tener un conocimiento cabal de las mismas. Una secuencia de acción recomendada se indica en la Figura 7.3.

A continuación, se describen las principales estrategias internas:

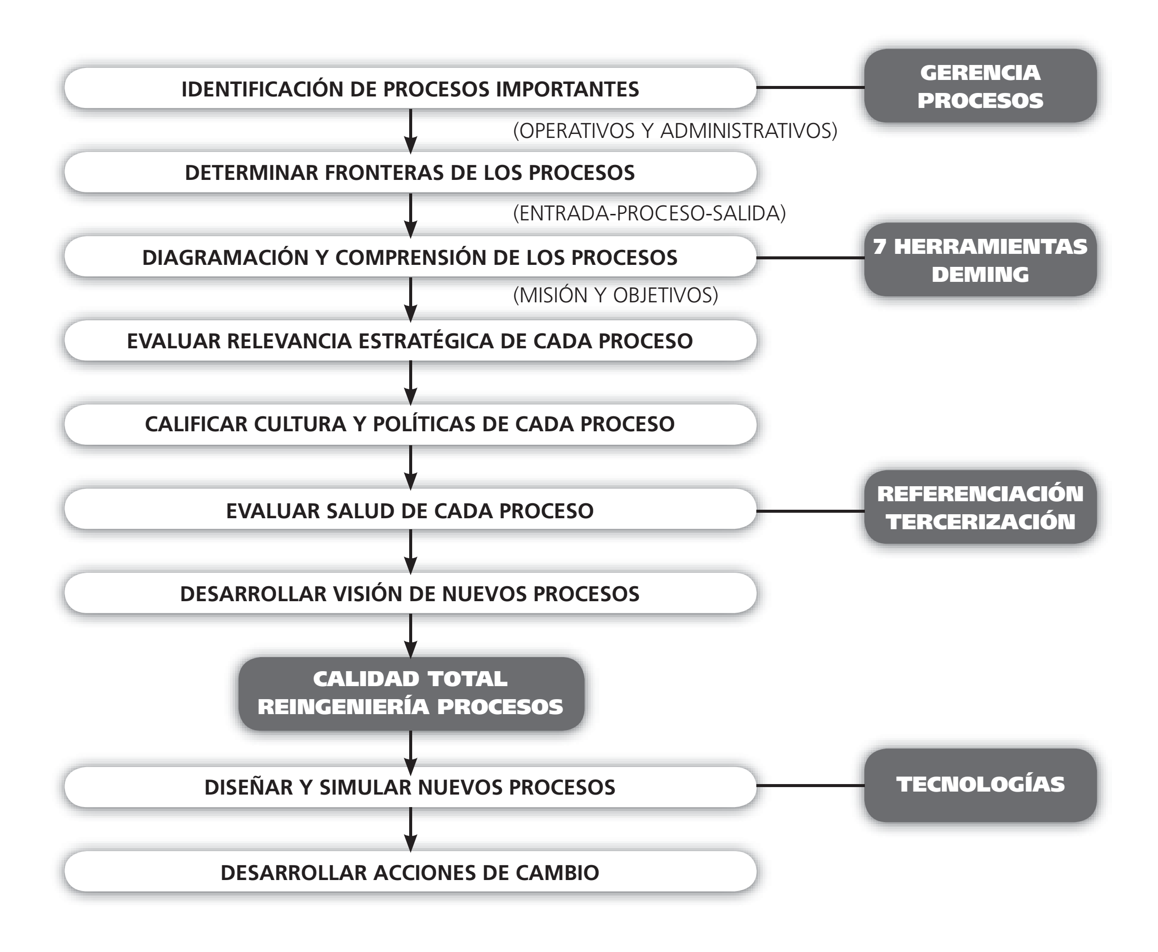
a. Gerencia de procesos[13]

Usualmente la gerencia maneja funciones, las cuales son verticales y con poca comunicación horizontal. La gerencia de procesos cambia el paradigma gerencial al contar con un ente medible, el cual se diseña, se mejora, y se rediseña si las mejoras no incrementan la productividad. Un proceso es un conjunto de actividades que transforman los insumos, agregándole valor, en productos (bienes o servicios) siendo la productividad del proceso una medida de cómo se está gerenciando. La productividad es un ratio que compara los resultados obtenidos con relación a los recursos usados. La productividad del total de los factores (TFP) es una buena herramienta para ver cómo los diferentes factores contribuyen a la productividad total de la organización (Prokopenko, 1987).

La productividad es la relación más importante a medirse en la gestión de la organización. D'Alessio (2004) presenta dichas relaciones centradas en el proceso, el cual puede ser productivo, comercial, laboral, informático, entre otros.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$$

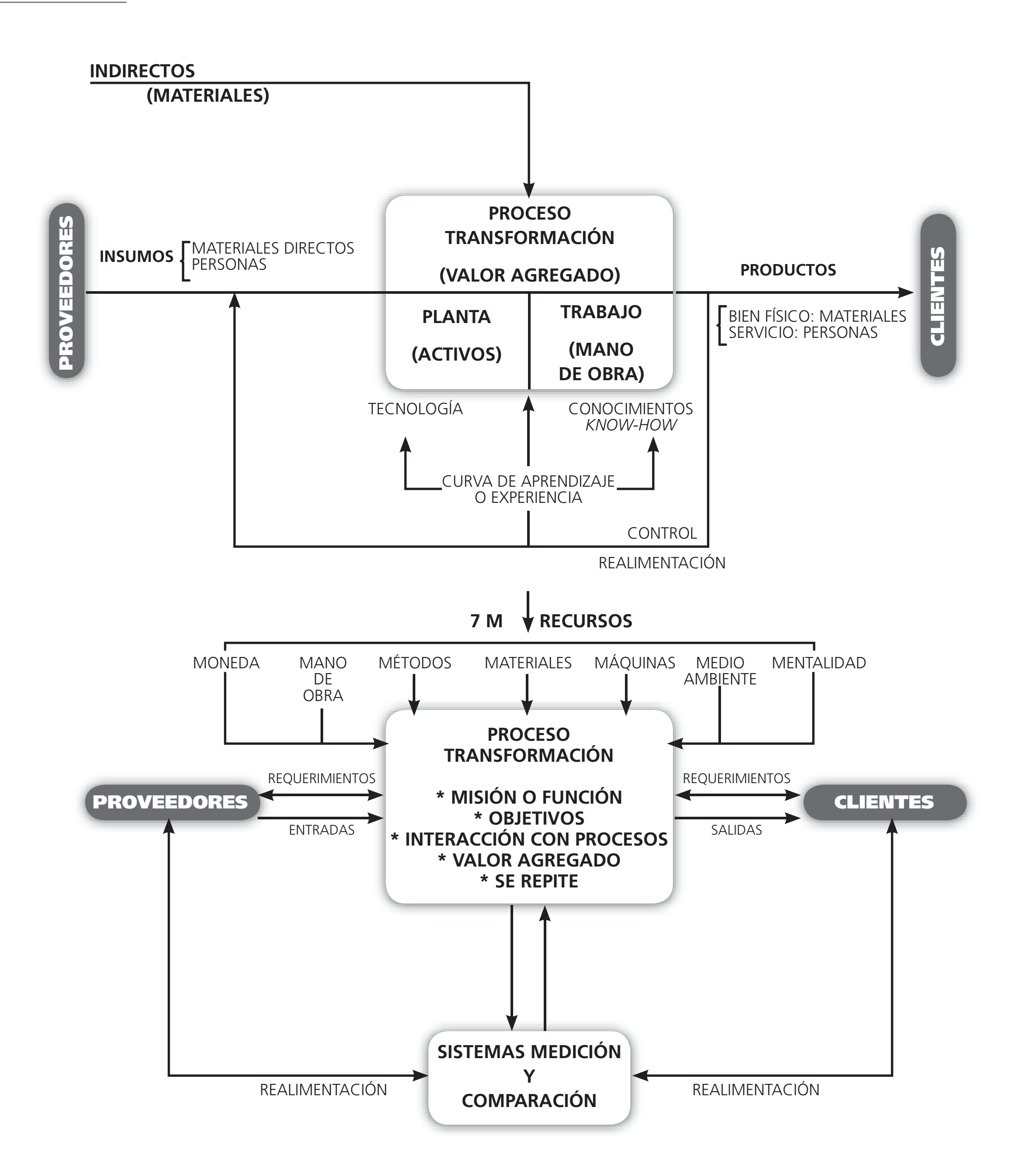
13. Proceso se refiere al conjunto de actividades que transforman los insumos con apoyo de otros recursos y agregan valor en el producto final.



Adaptado de Deming (1989)

FIGURA 7.3. *Secuencia de posibles acciones de cambio*

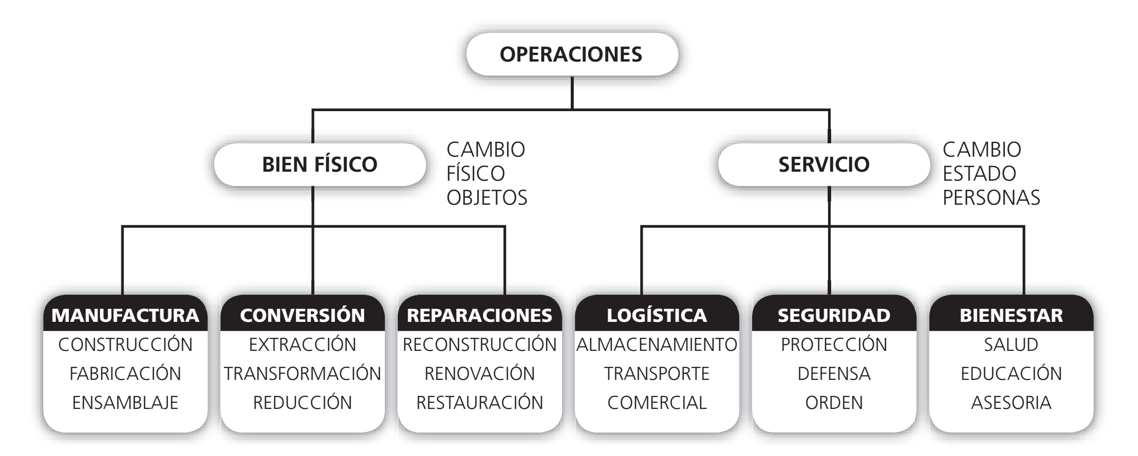
La Figura 7.4 presenta la composición de un proceso, visto como un proceso de transformación. El proceso requiere de un sistema de medición y comparación. El proceso, a diferencia de la función, es un ente medible sujeto a su mejoramiento y rediseño, si así se requiriese. La organización es un conjunto de procesos con proveedores, externos e internos, y consumidores/clientes, igualmente externos e internos. Los sistemas de medición y comparación que se establezcan ayudarán a medir su productividad y así su posible mejoramiento o rediseño, para hacerlos más competitivos.



Tomado de D'Alessio (2004)

FIGURA 7.4. *El proceso visto desde dos enfoques*

Las organizaciones se clasifican por sus procesos de operaciones en productoras de bienes y productoras de servicios (Figura 7.5). A su vez, las de bienes en procesos de manufactura, conversión, y reparación; y las de servicios, en logísticos, seguridad, y bienestar (D'Alessio, 2004). El proceso estratégico tendrá ciertas particularidades dependiendo si la producción es de bienes o es de servicios, y el tipo de organización en cada una.



Tomado de D'Alessio (2004)

FIGURA 7.5. *La clasificación de las organizaciones por sus operaciones*

b. Calidad total o mejoramiento continuo de los procesos (TQM)

La calidad total está en el mejoramiento continuo de los procesos. Las gerencias deben buscar formas innovadoras de incrementar la productividad de las organizaciones pues manejan recursos cada vez más escasos. La calidad total es sin lugar a equivocaciones una estrategia de administración de la organización agresiva con la que se pueden lograr resultados importantes. Estos conceptos se resumen en la Tabla 7.13.

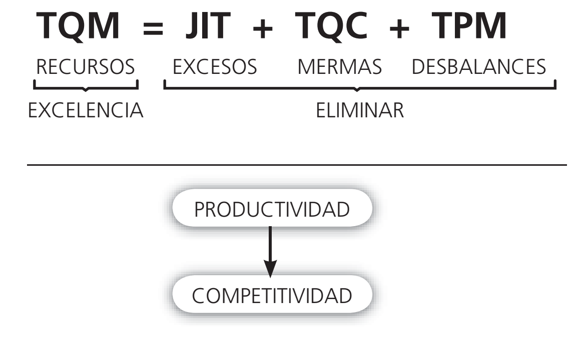
La *administración de la calidad total* está asociada a los siguientes conceptos:

1. La administración (*management)* es crucial para la calidad total, considerando que se requiere de un buen manejo de recursos, orientación al logro de objetivos, y visión y misión, como guías al largo plazo.
2. La calidad total (*total quality)* se alcanza con un liderazgo comprometido, el cual es requerido para el cambio que debe ser conducido con el compromiso de la alta dirección, que debe ser aplicado de arriba hacia abajo, sin vacilación, y eliminando barreras y temores.
3. La calidad es definida por el cliente, enfocada en los procesos/sistemas, mejorada continuamente, y alcanzada reduciendo la variabilidad de aquellos. Es total, porque se realiza en todos los procesos, todo el tiempo, y por todas las personas.

TABLA 7.13

LOS CONCEPTOS QUE INCLUYE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)	
Administración *(Management)*	Manejo recursos (7 M). Orientado a los objetivos. Visión y misión a largo plazo.
Liderazgo *(Leadership)*	Requerido para el cambio. Conducido por la alta dirección. Debe ser de arriba hacia abajo. Compromiso sin vacilación. Eliminar barreras y temores.
Calidad *(Quality)*	Definida por el cliente. Enfocada en los procesos/sistemas. Mejorada continuamente. Alcanzada reduciendo la variabilidad.
Total *(Total)*	Todas las personas. Todos los procesos. Todo el tiempo.

La productividad es un objetivo principal y se consigue con el eficiente (buen uso) y la efectiva (máximo aprovechamiento) utilización de los recursos. Eliminar los excesos de recursos, implementar el justo a tiempo (JIT), eliminar las mermas en los procesos y recursos, implementar el control total de la calidad (TQC), y conservar los recursos evitando seguridades innecesarias y desbalances de los recursos, implementar el mantenimiento productivo total (TPM); en sumatoria estos aspectos son el objetivo de la *administración de la calidad total* (TQM) para aumentar la productividad y ganar competitividad (Figura 7.6).



Tomado de D'Alessio (2004)

FIGURA 7.6. *Relación entre productividad y competitividad basada en la TQM*

En la Tabla 7.14 se esquematiza el logro de la excelencia como la manifestación práctica de la calidad total. La excelencia organizacional se alcanza cuando se aplican los principios de la calidad total a una organización cuya cultura es proclive al cambio y a la mejora de la organización.

TABLA 7.14

LA EXCELENCIA COMO MANIFESTACIÓN PRÁCTICA DE LA CALIDAD		
CALIDAD TOTAL (TQM) →	**CULTURA ORGANIZACIONAL (CO)** →	**EXCELENCIA ORGANIZACIONAL (EO)**
PRINCIPIOS	• Enfoque en el consumidor. • Compromiso a largo plazo. • Dirigido y apoyado por la alta dirección. • Compromiso de todos. • Comunicaciones efectivas y renovadas. • Basada en mediciones y comparaciones. • Compromiso en el entrenamiento. • Reconocimiento y recompensa. • Aseguramiento de la calidad.	
TQM ES UN PROCESO ESTRATÉGICO PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL		
TQM ES	**CO ES**	**EO ES**
• Una manera de mejorar productos y servicios. • Un enfoque estructurado para identificar y resolver problemas a largo plazo. • Manejado por acciones gerenciales. • Respaldado por control estadístico de calidad. • Practicado por todos.	• Un conjunto de creencias, valores, actitudes, y del ambiente humano. • Un conjunto de hábitos comunes.	• Escuchar requerimientos de los clientes. • Identificar el costo de la calidad. • Hacer las cosas correctas bien desde la primera vez. • Un proceso de mejoramiento continuo. • Todos son responsables de la calidad. • Demostrar liderazgo ejecutivo.

c. Reingeniería de los procesos del negocio (BPR)

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Champy (1993), es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, y rapidez.

La revisión fundamental consiste en preguntar ¿qué debe hacerse y cómo?; el rediseño radical se refiere a llegar hasta la raíz de las cosas; y la mejora espectacular indica saltos gigantescos entre la situación actual y la que se desea alcanzar.

Los aspectos más relevantes de la reingeniería son:

1. Orientación al proceso.
2. Ambición en el cambio.
3. Romper tradiciones y reglas (desafiar el *statu quo*).
4. Uso creativo de la informática y comunicaciones (tecnologías).

5. Reingeniería no es automatización.
6. Reingeniería de los procesos en los negocios no es desarrollar nuevos software.
7. Reingeniería no es reestructurar ni reducir.
8. Reingeniería no es hacer menos con menos.
9. Reingeniería no es reorganizar ni reducir niveles.
10. Reingeniería no es sólo mejorar la calidad.
11. Reingeniería no es hacer mejoras incrementales y continuas.
12. Reingeniería es comenzar de nuevo.
13. Reingeniería es rechazar creencias populares y supuestos heredados (paradigmas).
14. Reingeniería es inventar nuevos enfoques de los procesos.
15. Reingeniería es abandonar procedimientos establecidos.
16. Reingeniería es rediseñar el trabajo.
17. Reingeniería es entregarle valor al cliente con cada proceso.
18. Reingeniería es el rediseño radical de los procesos.

d. ***Turnaround/Downsizing/Rightsizing***

Son estrategias que se desarrollan para reducir el tamaño de la organización, muchas veces, como resultado de haber crecido circunstancialmente, o de tratar de alcanzar un tamaño adecuado, o finalmente, de hacer una reconversión o una reestructuración general para comenzar de nuevo.

De igual forma, se describen algunos facilitadores para aplicar estas estrategias:

a. ***Referenciación (Benchmarking)***

"El *Benchmarking* es un proceso sistemático continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales" (Spendolini, 1992, portada) Esta referenciación se puede hacer solos, vía alianzas (*joint ventures*), o vía terceros (*outsourcing*). Las ventajas del *benchmarking* son:

1. Aprender de los mejores del mundo.
2. Tener referencias altas de comparación para mejorar.
3. Es un proceso de investigación permanente.
4. Una herramienta que proporciona información útil.

En su libro, Spendolini (1992) hace un excelente tratamiento del tema. Para este autor existen tres tipos de *benchmarking*, como se aprecia en la Tabla 7.15, el *interno* ¿me comparo con los otros dentro de mi misma organización?; el *competitivo* ¿me comparo con los otros que compiten conmigo?; y el *funcional* ¿me comparo con otros que hacen lo mejor en un proceso específico, independientemente de que estemos o no en el sector de la organización bajo análisis?

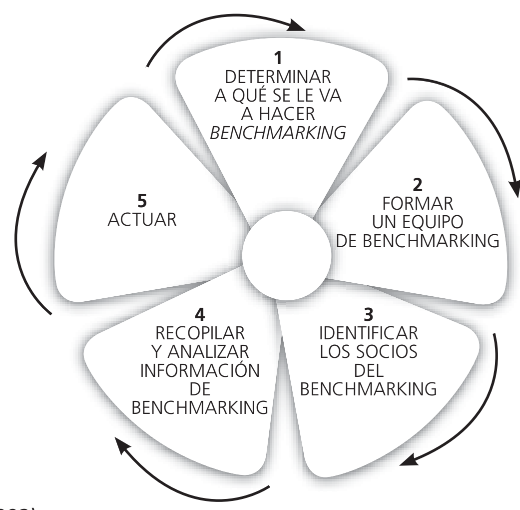
TABLA 7.15

TIPOS DE *BENCHMARKING*

Tipo	Definición
Interno	Actividades similares en diferentes áreas, departamentos, unidades operativas, países, etc.
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes.
Funcional (Genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/ servicios y procesos.

Lo mejor es compararse con los mejores, estén o no en el mismo sector. ¿Quién hace la mejor logística? ¿Quién maneja mejor las tecnologías de información? ¿Quién maneja mejor una función o un proceso determinado? Con esta información se toma la decisión de mantenerse solos, tercerizar, o aliarse. Hoy en día las alianzas y/o las tercerizaciones son importantes soluciones a muchos problemas.

Para realizar un adecuado *benchmarking* es necesario seguir los pasos del ciclo PDCA (planear, hacer, evaluar, actuar) de la Figura 7.7, que W. Shewhart implementó alrededor de 1930, dando inicio al movimiento de la calidad, puesto en marcha por su discípulo W. E. Deming.



Tomado de Spendolini (1992)

FIGURA 7.7. *Ciclo PDCA (PEHA) de la referenciación (Benchmarking)*

El *benchmarking* o referenciación es un poderoso facilitador si se usa frecuentemente, tanto para productos como para procesos, ya que se aprende de otros, usualmente de los mejores, y le impone a la organización la exigencia de buscar estándares de clase mundial. No es copiar ni imitar, no es algo que se hace mentalmente ni una moda pasajera, sino una disciplina que ayudará en muchos aspectos a la organización y sus funcionarios. Finalmente, en la Tabla 7.16 se aprecia las ventajas y desventajas de cada tipo de *benchmarking* con algunos ejemplos ilustrativos.

TABLA 7.16

COMPARACIÓN DE LOS TRES TIPOS DE BENCHMARKING

Tipos de *benchmarking*				
Tipo	**Definición**	**Ejemplos**	**Ventajas**	**Desventajas**
Interno	Actividades similares en diferentes áreas, departamentos, unidades operativas, países, etc.	- Prácticas de fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón - Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras vs. estaciones de trabajo)	- Los datos son fáciles de recopilar. - Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas.	- Foco limitado. - Prejuicios internos
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	- Canon - Ricoh - Kodak - Sharp	- Información concerniente a los resultados del negocio - Prácticas o tecnologías comprables - Historia de recopilación de información	- Dificultades para la recopilación de datos - Problemas de ética - Actitudes antagónicas
Genérico	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos específicos	- Almacenamiento. (L.L. Bean). - Rastreo del estado de despachos (Federal Express) - Servicio al cliente (American Express)	- Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras - Tecnología o prácticas fácilmente transferibles - Desarrollo de redes profesionales - Acceso a bases de datos pertinentes - Resultados estimulantes	- Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente - Alguna información no es transferible - Consume tiempo

Tomado de Spendolini (1992)

b. **Tercerización *(Outsourcing)***

La tercerización, o *outsourcing,* es conseguir recursos de una fuente externa, es traer alguien de afuera, traer a otros que hagan lo que uno no sabe hacer bien, o aquello que no es la razón de ser del negocio. ¿Cómo lo hago?, ¿lo hago solo o con otro?, ¿lo hago asociado?, ¿lo hago controlado o no controlado?, ¿lo compro o lo alquilo? "*To make it or to buy it*" dicen los estadounidenses. Si es '*buy it*' se hace para el corto o el largo plazo (Figura 7.8).

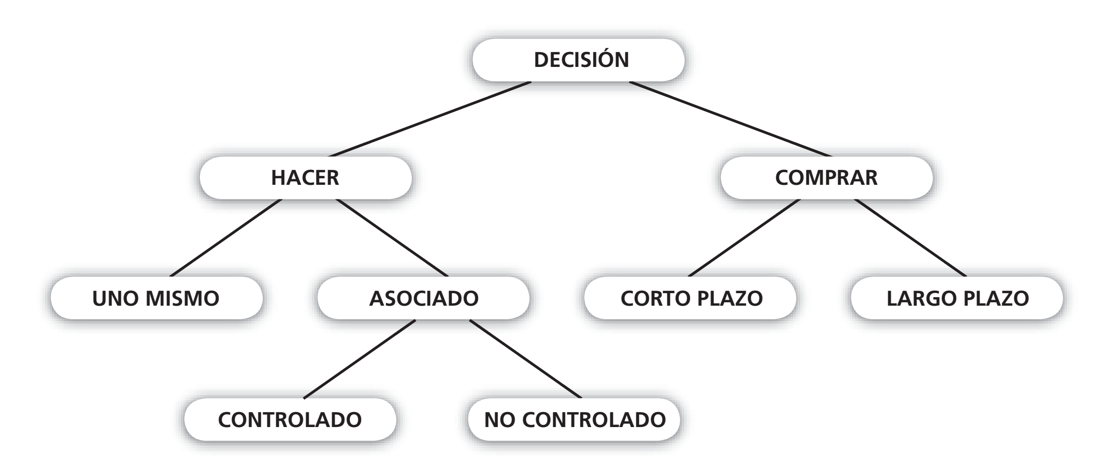


FIGURA 7.8. *Alcance de las opciones de la tercerización (Outsourcing)*

Se considera *outsourcing* la externalización de determinadas áreas funcionales (publicidad, seguridad, mensajería, informática, etc.), y está relacionado con procesos y no con proyectos. La tercerización va mucho más allá de hacerla para funciones de poca relevancia. La tercerización más arriesgada es la maquila, donde el proceso productivo de manufactura se pone en manos de otras organizaciones, usualmente fuera del país de origen. El *outsourcing* conjuga técnicas de las organizaciones con tecnologías avanzadas para obtener ventajas competitivas en los procesos del negocio; y no es un fenómeno coyuntural o una moda, es una estrategia inherente a la estructura de las organizaciones

Así por ejemplo, si usted pregunta ¿qué hace Nike? la respuesta generalizada será: "fabrica zapatillas". Sin embargo, esto no es cierto, Nike no fabrica zapatillas, Nike terceriza casi todo, se dedica exclusivamente a producir ideas; o sea fabrica las ideas de sus productos y los diseña.

La tercerización sirve para apalancar los recursos de la organización al:

1. Desarrollar pocas, muy bien seleccionadas, competencias clave (*core competences*), de importancia para los clientes y que permitan a la organización sobresalir.

2. Enfocar la gerencia y la inversión en estas competencias clave.
3. Tercerizar las actividades no necesarias o sin capacidades, que sólo incrementan los costos laborales.

A continuación, se define la esencia de las competencias distintivas o clave de una organización. Las competencias distintivas son:

1. Un conjunto de conocimientos o habilidades, no de productos o funciones.
2. Plataformas flexibles y de largo plazo, capaces de adaptarse o evolucionar.
3. Muy pocas. Dos o más en la cadena de valor.
4. Fuentes de apalancamiento únicas en la cadena de valor.
5. Áreas donde la organización puede dominar.
6. Elementos importantes para los clientes en el largo plazo.
7. Aquellas enraizadas en los sistemas de la organización.

Algunas ventajas de la tercerización o *outsourcing* se resumen en:

1. La reducción de personal estable en la organización.
2. Que el costo puede ser el mismo, pero se pasa de costo fijo a variable.
3. Que se tienen más prestaciones de servicios, mayor rapidez, y de mejor calidad.
4. Que se evitan elevadas inversiones periódicas que devienen de activos obsolescentes por la complejidad tecnológica y/o su acelerado cambio.

¿Qué riesgos conlleva el *outsourcing*? Los riesgos del *outsourcing* se sintetizan en la:

1. Pérdida de habilidades críticas o el desarrollo de las equivocadas.
2. Pérdida de habilidades interfuncionales.
3. Pérdida de control sobre proveedores.
4. Tercerización de las actividades no necesarias o sin capacidades.

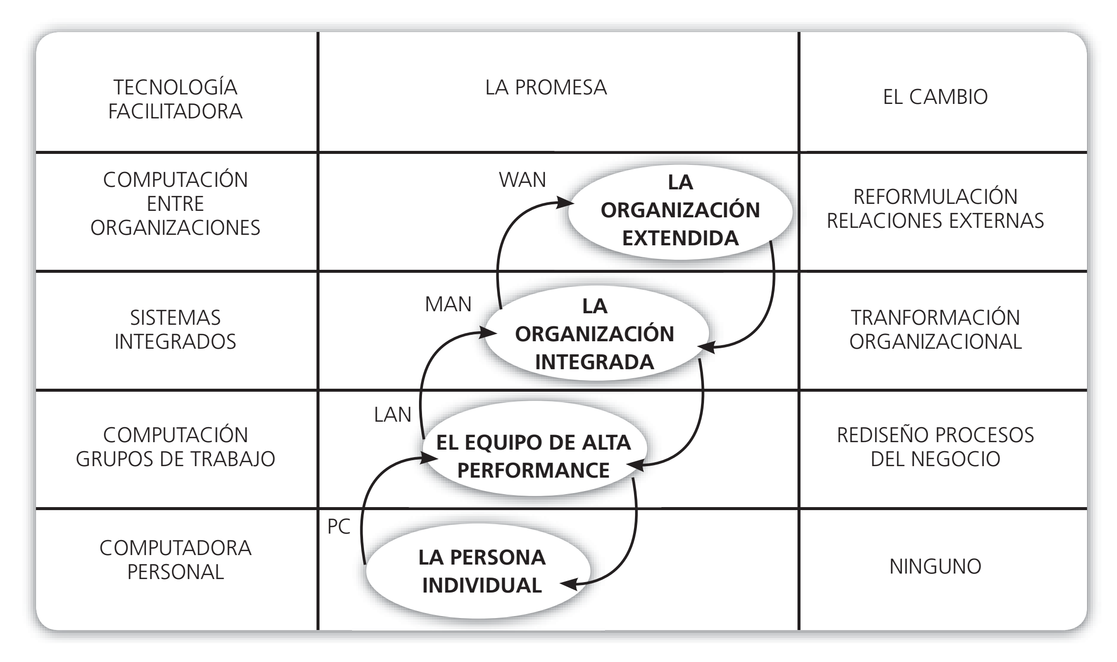
c. Tecnologías de información y comunicaciones (TIC/ICT)

Las tecnologías de información han variado tanto y evolucionado tan marcadamente en los últimos años que presentan ayudas insospechadas. Se está en las autopistas de la información, conectados con el mundo en fracciones de segundo, navegando por Internet, el e-business, el e-commerce, y el e-management. Se debe usar tecnología, pero se debe usar bien.

El inicio se dio con las LAN *(Local Area Networks)* que permitió la unión tecnológica dentro de una organización, luego se pasó a los MAN *(Metropolitan Area Networks)* uniendo la misma organización geográficamente dispersa, y finalmente, llegaron los WAN *(World Wide Area Networks),* con lo que se logró la unión tecnológica con el resto del mundo.

De esta forma se pasó de la persona individual al equipo de alto desempeño, a la organización integrada y extendida. Esto es lo que hoy en día deben ser las organizaciones, ampliadas, extendidas, aliadas con otras para compartir riesgos, fortalezas, y neutralizar debilidades.

Esta evolución hacia el nuevo paradigma en tecnologías de información se resume en la Figura 7.9.



Adaptado de Tapscott y Caston (1992)

Nota. PC = Personal Computer (Computadora Personal); LAN = Local Area Network (Red de Área Local); MAN = Metropolitan Area Network (Red de Área Metropolitana); WAN = Worldwide Area Network (Red de Área Mundial).

FIGURA 7.9. *El nuevo paradigma en tecnologías de información*

Por lo anterior, no se trata de comprar tecnología para mantener activos innecesarios y realizar una inversión monumental al final subutilizada o no utilizada. La tecnología es una inversión, una inversión que debe ser cuidadosamente pensada y planeada.

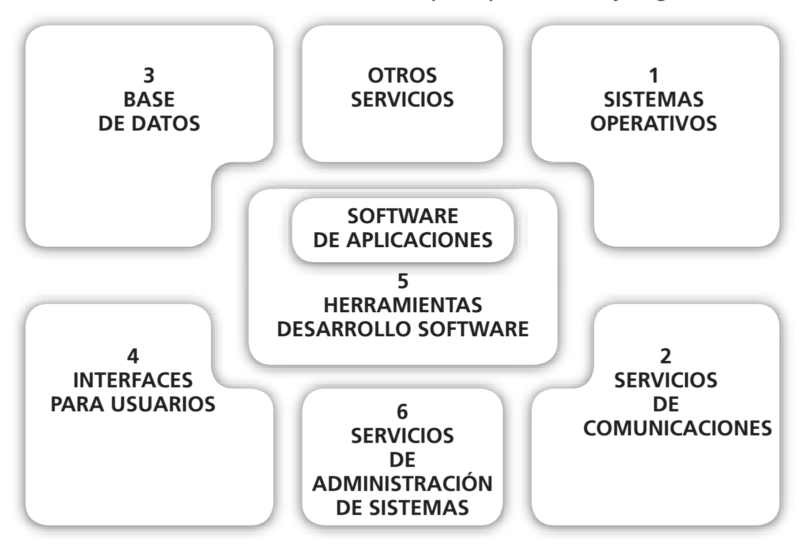
Las tecnologías de información han originado nueve grandes impactos en los procesos y en las organizaciones, los que se sintetizan en la Tabla 7.17. Por eso, a las tecnologías de información se les conoce como el gran facilitador, la gran ayuda para la toma de decisiones: de la gestión, de la producción, de la contabilidad, etc.; pero se debe tener cuidado en que no se convierta en una barrera.

TABLA 7.17

IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN EL CAMBIO DE PROCESOS	
Automatizacional	Eliminar labor humana en un proceso.
Informacional	Capturar información del proceso con propósitos de comprensión.
Secuencial	Cambio de la secuencia del proceso, o permitir paralelismo.
Seguimiento	Monitoreo cercano del estado y objetivos del proceso.
Analítico	Mejoramiento del análisis de la información y en la toma de decisiones.
Geográfico	Coordinar procesos a través de distancias.
Integrativo	Coordinación entre tareas y procesos.
Intelectual	Capturar y distribuir activos intelectuales.
Desintermediador	Eliminar intermediarios de un proceso.

Las tecnologías de la información también presentan problemas, si no se tienen en consideración. Son seis las áreas críticas que pueden generar problemas tecnológicos informáticos (Figura 7.10):

- Sistemas operativos.
- Servicios de comunicaciones, satélites, fibra óptica, telefonía clásica, celulares y otros.
- Base de datos relacionales.
- Interfaces amigables con usuarios.
- Herramientas de desarrollo de software.
- Servicios de administración de sistemas para protección y seguridad.



Tomado de Tapscott y Caston (1992)

FIGURA 7.10. *Las seis áreas críticas para estándares*

Estas seis áreas críticas para estándares requieren un cuidadoso estudio para definir los estándares en una organización. De otra forma se pueden generar problemas.

En resumen, las áreas funcionales que una organización debe tener en cuenta para el desarrollo de estrategias funcionales internas se presentan en la Tabla 7.18.

TABLA 7.18

ÁREAS FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES INTERNAS

Mercadeo	Producción/Operaciones	Finanzas	Administración
Mercado (Plaza)	**Alcance operaciones**	**Fuentes de fondos**	**Estructura**
Alcance geográfico y segmentos objetivo	Integración vertical	Uso de la deuda	Tipo
Potencial no servido	Propias o contratadas	Uso del patrimonio	Rol jerárquico
		Uso de la rentabilidad	Alcance de control
		Venta de activos	Estructura formal/ informal
Producto	**Funciones desarrolladas**		
Bien físico o servicio	Suministros		
Beneficios suplementarios	Número, tamaño y ubicación de plantas	**Usos de fondos**	**Sistemas**
Nivel tecnológico	Desarrollo logístico	Porcentaje de pago de dividendos	Calidad de los objetivos
Alcance de la línea del producto	Valor agregado	Aumentos al activo fijo y capital de trabajo	Medidas de performance
Enfoque de su desarrollo	Línea de productos	Liquidez	Evaluación de performance
Desarrollo del producto		Estructura del capital	Asignación de recursos
Ciclo de vida	**Tipo de operaciones**	Beneficios por acción	Planeamiento y control de la información.
	Tipo de proceso		
Precio	Flexibilidad/Especialización	**Patrón de performance**	
Alcance y nivel relativo	Volumen de equilibrio	Estable o variante	**Recursos humanos**
Uso de los cambios	Apalancamiento operativo/ Márgenes de contribución		Reclutamiento
	Diseño de las plantas *(layout)*	**Crecimiento**	Desarrollo
	Intensidad de capital/Mano de obra	Interno	Compensación
Promoción			
Uso y rol de la fuerza de ventas		Adquisición	Incentivos
Elección y uso de publicidad	**Desarrollo**	Stocks	Promoción
Descuentos	Proceso/Producto	Caja	Seguridad laboral
Énfasis	Nivel de riesgo tecnológico		
	Capacidad de ingeniería		**Cultura organizacional**
Distribución (lugar)			Principios
Número de canales	**Control de operaciones**		Actitud al riesgo
Rol de canales	Planta – Productividad		Recompensas
Márgenes permitidos	Estabilidad de la línea		Ubicación geográfica
	Tamaño y rol de los inventarios		
	Control / Operaciones		
	Calidad/Costos operativos		
	Trabajo/Labor		
	Aptitudes operarios		
	Supervisión		
	Aspectos laborales		
	Nivel experiencia/aprendizaje		
	Posición del costo		
	Economías de escala		

RESUMEN EJECUTIVO

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen hacia la visión establecida. Son necesarios en todos los niveles de la organización, corporativo, divisional, y funcional; están asociados a áreas de resultados clave, y constituyen medidas del desempeño gerencial.

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos: genéricas competitivas, alternativa externas e internas, y específicas. Michael Porter definió en los años 80 las tres estrategias genéricas competitivas que podrían permitir obtener ventajas de ese tipo a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación, y el enfoque, el cual podría ser en costos o en diferenciación.

Las *estrategias externas alternativas* se dividen en cuatro grupos: *integración* (vertical hacia delante, vertical hacia atrás, y horizontal), *intensivas* (penetración en el mercado, desarrollo de mercados, y desarrollo de productos), *diversificación* (concéntrica, conglomerada, horizontal, y vertical), y *defensivas* (aventura conjunta, atrincheramiento, desposeimiento, y liquidación). Existen cuatro modalidades para adoptar estas estrategias: alianzas estrategias, aventuras conjuntas, fusiones, y adquisiciones. Las fusiones pueden ser de tipo: horizontal, vertical, o conglomerada; y las adquisiciones: horizontal, vertical, o relacionada. Estas estrategias deben ser luego convertidas en específicas, para ser evaluadas y luego de aceptadas, implementarlas.

Finalmente, las estrategias internas son: gerencia de procesos, calidad total, reingeniería de procesos, *turn around/downsizing/rightsizing*; las que se apoyan en seis facilitadores: *benchmarking, outsourcing,* tecnologías de información, tecnologías de comunicación, control estadístico de procesos, y tecnologías emergentes. El planeamiento estratégico dinámico, la productividad total de los factores y el costeo basado en actividades ayudan a la gestión empresarial.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Adquisiciones *(Acquisitions)*
- Alianzas estratégicas
- Áreas de resultados clave (ARC)
- Atrincheramiento *(Retrenchment)*
- Aventura conjunta *(Joint Venture)*
- Control estadístico de procesos (SPC)
- Control total de la calidad (TQC)
- Costeo basado en actividades (ABC)
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Desposeimiento *(Divestment)*
- Diversificación concéntrica
- Diversificación conglomerada
- Diversificación horizontal y vertical
- *Downsizing*
- Estrategias externas alternativas
- Estrategias externas específicas
- Estrategias genéricas competitivas
- Estrategias internas
- Estructura
- Excelencia organizacional
- Facilitadores
- Fusiones *(Mergers)*
- Gerencia de calidad total (TQM)
- Gerencia de procesos (BPM)
- Integración horizontal
- Integración vertical hacia delante y hacia atrás
- Justo a tiempo (JIT)
- *Management*
- Liderazgo
- Liquidación
- Mantenimiento productivo total (TPM)
- Manufactura integrada por computadora (CIM)
- Matriz de crecimiento
- Objetivos de largo plazo
- Penetración en el mercado
- Planeamiento de recursos de manufactura (MRPII)
- Planeamiento de requerimiento de materiales (MRP)
- Planeamiento estratégico dinámico (DSP)
- Procesos
- Productividad total de los factores (TFP)
- Reconversión del sector industrial/ empresarial
- Recursos
- Reestructuración
- Referenciación *(Benchmarking)*
- Reingeniería de negocios (BR)
- Reingeniería de los procesos del negocio (BPR)
- *Rightsizing*
- Sistemas
- *Stakeholders*
- Tecnologías de comunicación
- Tecnología de información
- Tercerización *(Outsourcing)*
- *Turn around*

TEMAS DE DISCUSIÓN

- Presente ejemplos reales de estrategias de liderazgo en costos.
- Presente ejemplos reales de estrategias de diferenciación.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias de enfoque.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias de integración.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias intensivas.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias de diversificación.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias defensivas.
- Presente ejemplos reales de fusiones y adquisiciones.

- Presente un caso real de reingeniería de procesos y uno de calidad total.
- Presente un caso real de alianza estratégica y uno de aventura conjunta.
- Presente un caso real de *outsourcing.*
- Presente casos reales de *benchmarking*.
- Presente las áreas de resultados clave, las medidas, y los objetivos de su organización.

E J E R C I C I O S

EJERCICIO 1

Presente los objetivos de largo plazo de dos organizaciones que conozca, una privada y otra pública. Analícelos. Indique cómo se establecen, cómo se comunican, y finalmente, cómo se controlan y revisan.

EJERCICIO 2

Evalúe si los objetivos de largo plazo presentados como ejemplos en este capítulo cumplen las características que todo objetivo debe cumplir.

EJERCICIO 3

Estudie las estrategias externas alternativas y las modalidades estratégicas existentes, y desarrolle un ejemplo de estrategia externa específica para cada estrategia alternativa con las indicaciones de posibles modalidades.

EJERCICIO 4

Revise las estrategias externas específicas presentadas en este capítulo con su estrategia externa alternativa y modalidad, donde corresponda, e indique si son correctas o qué otras alternativas pudieran existir de estrategias alternativas y modalidades.

EJERCICIOS

EJERCICIO 5

Analice los riesgos que se asumen de adoptarse cada una de las 13 estrategias externas alternativas.

EJERCICIO 6

Presente casos reales de estrategias internas con uso de facilitadores e indique algunas organizaciones que conozca que las hayan usado.

EJERCICIO 7

Presente casos reales de tercerizaciones (*outsourcing*) y de referenciaciones (*benchmarking*) de procesos importantes que se hayan realizado en organizaciones que conozca.

REFERENCIAS

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.* New York: McGraw-Hill.

Boxwell, R. J., Jr. (1994). *Benchmarking for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2da ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases* (10th ed.). NJ: Prentice Hall.

Fogg, C. D. (1994). *Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process.* New York: AMACON.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperCollins Publishers.

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement*. New York: McGraw-Hill.

Negroponte, N. (1996). *Being Digital.* New York: Vintage Books.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York: The Free Press.

Prokopenko, J. (1987). *Productivity management.* Genève, CH: Labor International Organization.

Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. (1982). *Strategic management & business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. New York: AMACOM.

Tapscott, D., & Caston, A. (1992). *Paradigm shift. The new promise of information technology*. New York: McGraw-Hill.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave.* New York: Bantam Books.

CAPÍTULO 8

PRIMERA ETAPA FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: DECISIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Describir el proceso estratégico, sus insumos, etapas, y productos.*
- *Describir las herramientas para la generación y determinación de estrategias.*
- *Explicar los procedimientos para desarrollar las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE.*
- *Explicar los usos de las matrices de decisión, CPE, Rumelt, y de ética.*
- *Comprender el rol de la intuición en el proceso estratégico.*
- *Aplicar filtros para evaluar y seleccionar estrategias alternativas.*
- *Ofrecer ideas para crear ventajas competitivas.*

CONTENIDO

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Del capítulo dos al siete se ha descrito la primera etapa del proceso estratégico: la formulación; la misma que tiene por punto final la elección de las estrategias, tema que se desarrollará en este capítulo. A continuación, se resume de manera secuencial esta etapa final de formulación. Las tres etapas clásicas del marco analítico de la *formulación estratégica* son: la etapa de entrada (insumos), de emparejamiento (proceso), y de salida (productos), siendo esta última la de decisión del proceso estratégico. La primera *etapa de ingresos* (Figura 8.1) proporciona los insumos para las siguientes dos etapas (2 y 3).

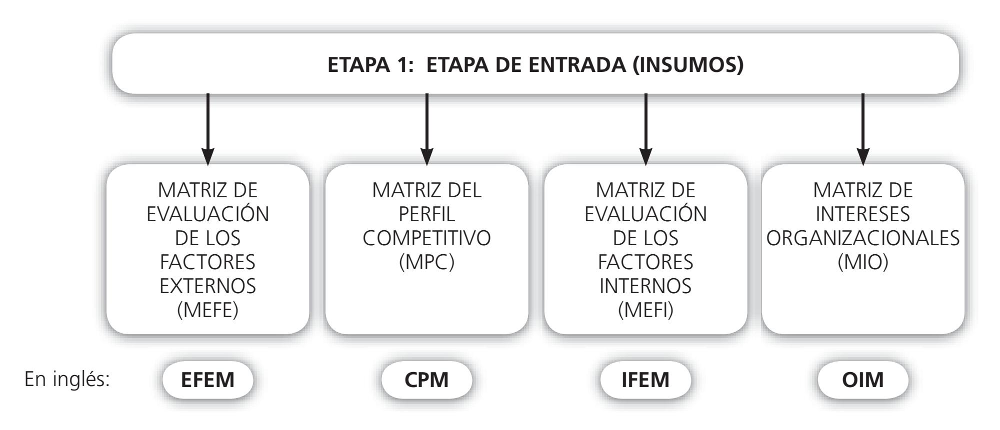


FIGURA 8.1. *Etapa de entrada (Insumos)*

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC), la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), y la matriz de intereses organizacionales (MIO) son los insumos fundamentales para la buena calidad del proceso estratégico.

La segunda etapa (Figura 8.2), que se denomina *etapa del emparejamiento o del proceso estratégico,* se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para esta generación se utilizan como herramientas las cinco matrices: matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), matriz del Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna – externa (MIE), y matriz de la gran estrategia (MGE). En el proceso pueden ser utilizadas todas o algunas de las matrices, y en cualquier secuencia. El emparejamiento y la combinación de factores internos y externos son la clave para generar las estrategias. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usan fortalezas para capitalizar oportunidades, y estrategias defensivas, cuando se trata de superar debilidades evitando o neutralizando amenazas.

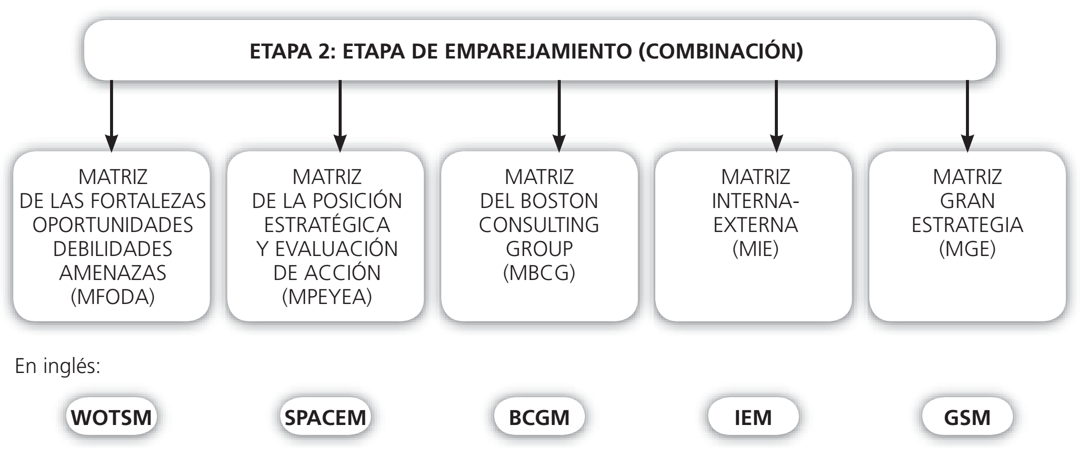


FIGURA 8.2. *Etapa de emparejamiento (Combinación/Intuición)*

En la tercera etapa, *etapa de salida o de la decisión* (Figura 8.3), usando la información de la primera etapa, se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de la matriz de decisión (MD), la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la matriz de Rumelt (MR), y la matriz de ética (ME), integrando la intuición y el análisis, y obteniéndose el producto del proceso estratégico, las estrategias externas e internas, que servirán para llevar a la organización al futuro deseado.

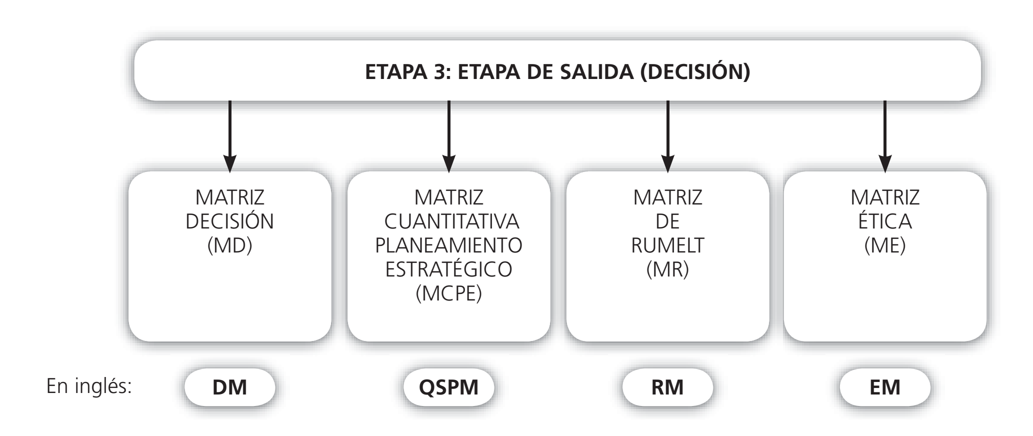


FIGURA 8.3. *Etapa de salida (Decisión)*

Los resultados del proceso estratégico serán tan buenos como el nivel de calidad del análisis hecho con la mayor y mejor información del entorno, de la competencia, de la demanda, y de la propia organización. Las dos últimas etapas del proceso estratégico se desarrollan en este capítulo.

ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Como se ha descrito, el *proceso estratégico* consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro; como se observa en la Figura 8.4.

Dentro de la primera etapa de este proceso estratégico, denominada *formulación,* la elección de estrategias externas e internas se constituye en la parte más importante, y se soporta en la intuición estratégica, ya que no existen reglas, sino matrices que ayudan, y exigen del gerente o gerentes el uso de sus propias cualidades creativas, inspiradoras, y de presentimientos para obtener resultados exitosos.

Estas matrices son cinco: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz del Boston Consulting Group (BCG), matriz interna - externa (IE), y matriz de la gran estrategia (GE).

Detrás de estas herramientas están la *teoría de juegos,* las *simulaciones,* y el *análisis de escenarios,* que se hacen más entendibles con la utilización de las matrices, al existir siempre aspectos desconocidos, imprecisos, impredecibles frente al entorno, a los competidores, a la demanda y a oponentes de la organización, que no se sabe cómo van a reaccionar ante las estrategias que se adopten, y por lo tanto, el enfrentamiento ocurre en un terreno probabilístico; como también ocurren situaciones diversas al interior de la organización, las que sí son, de alguna manera, manejables, pues están bajo un relativo control y son menos probabilísticas.

Este es el tema, hay muchas subjetividades en el proceso estratégico y un buen juicio intuitivo es importante; así, se trata de cuantificar y tomar decisiones sobre la importancia relativa de los factores externos e internos en función de la experiencia de quienes desarrollan las matrices. En el proceso estratégico se debe considerar, también, que hay sectores industriales de diferentes características y diferentes niveles de competitividad, y que el tiempo es un factor fundamental.

HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

LA MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA)

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas

FORMULACIÓN / PLANEAMIENTO
IMPLEMENTACIÓN / DIRECCIÓN

Auditoría Externa
Entorno lejano
Global Región
Entorno cercano
País Sector
Análisis PESTE
Político
Económico
Social
Tecnológico
Ecológico
Análisis Competidores C
Factores Clave Éxito

SITUACIÓN ACTUAL
Establecimiento de la visión, misión, valores & código ética
Intereses organizacionales
Objetivos largo plazo
Principios cardinales
PROCESO ESTRATÉGICO
Estrategias externas
Estrategias internas
Objetivos corto plazo
- Estructura organizacional
- Políticas
- Recursos
- Motivación
- Medio ambiente/Ecología

SITUACIÓN FUTURA ESPERADA

ORGANIZACIÓN
AUDITORIA INTERNA
Administración/Gerencia
Marketing
Operaciones/Producción
Finanzas
Recursos Humanos
Informática y Comunicaciones Tecnológicas (I&D)
Análisis AMOFHIT

ANÁLISIS
INTUICIÓN
DECISIÓN
EVALUACIÓN / CONTROL

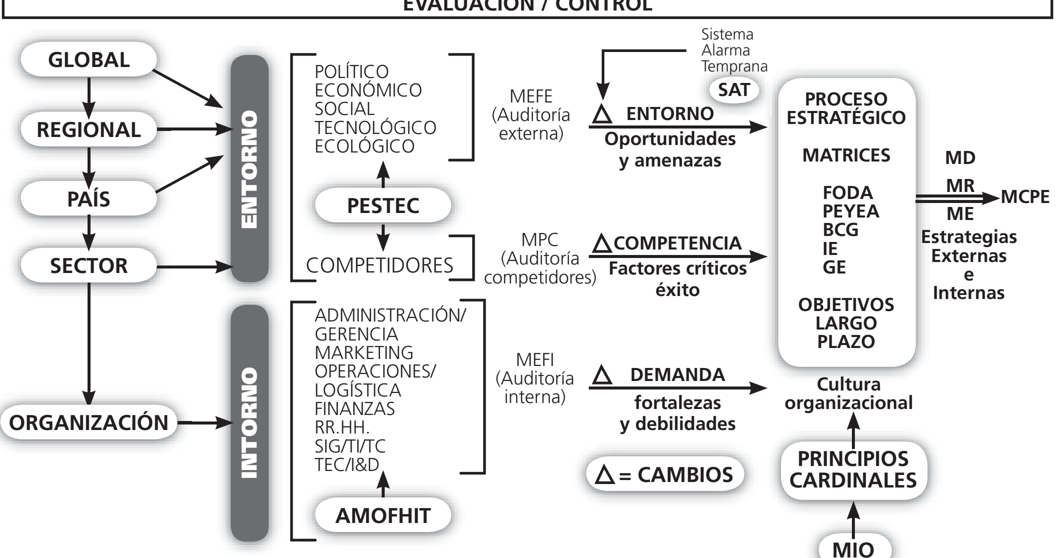


FIGURA 8.4. *Modelo secuencial del proceso estratégico*

(DA). (Figura 8.5). Desarrollar un serio y concienzudo análisis del entorno, de la competencia, y del *intorno* ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno / Análisis externo	**FORTALEZAS-F** Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	**DEBILIDADES-D** Liste las debilidades 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	**ESTRATEGIAS FO** Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades **Explote** **Maxi-Maxi**	**ESTRATEGIAS DO** Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades **Busque** **Mini-Maxi**
AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	**ESTRATEGIAS FA** Use fortalezas para neutralizar las amenazas **Confronte** **Maxi-Mini**	**ESTRATEGIAS DA** Mejore las debilidades y evite las amenazas **Evite** **Mini-Mini**

FIGURA 8.5. *Matriz FODA*

Para construir la matriz FODA (WOTS o SWOT, en inglés) se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; *explotando, buscando, confrontando,* y *evitando* la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente. La Figura 8.6 muestra una forma de desarrollar el emparejamiento para el caso FO; igualmente se desarrollan para FA, DO, y DA.

Fortalezas / Oportunidades	1	2	3	4	5
1	+	0	+	0	++
2	0	+	0	0	0
3	++	0	+	+	0
4	+	0	0	++	0
5	0	0	+	0	+
6	0	+	0	0	0
7	+	0	0	0	0

Tomado de Weihrich (1982)

FIGURA 8.6. *Generación de estrategias en la matriz FODA*

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (*matching*) para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

a. Estrategias FO - Explotar

Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F1, F2 con O2, O3).

b. Estrategias DO - Buscar

Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D1, D3 con O1, O4).

c. Estrategias FA - Confrontar

Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F3, F4 con A1).

d. Estrategias DA - Evitar

Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D2 con A3).

Un ejemplo de cómo hacer el emparejamiento en la matriz FODA se presenta en la Tabla 8.1; si bien en este ejemplo se toman factores uno a uno, también puede haber casos en que se emparejan más factores internos con más factores externos. No hay una receta para el emparejamiento, pero se hará bien si se realizó inicialmente un buen análisis, con la mayor y mejor información posible del entorno, de la competencia, y de la organización.

En el emparejamiento se debe procurar generar estrategias, principalmente externas, así como estrategias internas que apoyan la implementación exitosa de las primeras. Muchas veces acciones operativas, tácticas, se confunden con estrategias y se presentan como estrategias resultantes del proceso de emparejamiento.

TABLA 8.1

EJEMPLOS DE EMPAREJAMIENTOS

Factor clave interno		Factor clave externo		Estrategia resultante
Excelente posición financiera (Fortaleza)	+	Incremento de países en la Unión Europea (Oportunidad)	=	Comprar dos organizaciones de alimentos en Europa oriental (Integración horizontal y desarrollo de mercados)
Excelente capacidad de diseño (Fortaleza)	+	Disminución de población infantil (Amenaza)	=	Desarrollo de productos para adultos (Desarrollo de productos y diversificación concéntrica)
Capacidad de planta insuficiente (Debilidad)	+	Sindicatos ganan poder (Amenaza)	=	Comprar competidor en un país donde ya se está operando (Integración horizontal y penetración en el mercado)
Poca motivación en el personal (Debilidad)	+	Tratado de libre comercio con EE. UU. (Oportunidad)	=	Capacitación en mejoramiento de procesos y mejoras salariales (Calidad Total – Desarrollo de mercados)

Estas decisiones resultan de haber desarrollado buenos análisis externo e interno, que permiten tomarlas contando con un claro panorama de la industria y los competidores. La primera estrategia indica que la organización está en la industria de alimentos, no ha ingresado aún al mercado europeo y se presenta la oportunidad de la compra de dos organizaciones en dos países diferentes de Europa oriental, lo que es posible gracias a su excelente posición financiera. La segunda estrategia indica una fortaleza en I & D que permite el desarrollo de productos innovadores y, como sucede en diversos países donde la tasa de nacimientos no aumenta, se ven obligados a usar su *know-how* en productos para adultos. La tercera estrategia hace suponer que el análisis interno ha determinado una buena capacidad financiera y, con la amenaza del poder que ganan los sindicatos en el país donde operan, la decisión es mover sus operaciones hacia otros países donde ya están presentes y ganar capacidad de planta comprando una organización que opera en dicho país. La cuarta estrategia resulta de un problema interno que se debe superar para aprovechar la oportunidad que se presenta con la forma de un tratado de libre comercio con EE. UU., con charlas motivadoras, entrenamientos en el mejoramiento de procesos, y el ofrecimiento de mejoras sociales para motivar al personal; de tener una buena producción que sea aceptada por los estándares del tratado.

La serie de estrategias resultantes del emparejamiento en la matriz FODA alimenta una primera base de datos; estas estrategias se confirman o descartan luego de hacer uso de las otras matrices. Una gran virtud de la matriz FODA es que genera estrategias específicas, lo que ayudará mucho para el trabajo con las otras matrices que generan estrategias alternativas. Se debe ir llenando progresivamente la matriz de decisión (Figura 8.22), en la cual se colocan las estrategias obtenidas en los cuatro cuadrantes de la matriz FODA; primero como estrategia específica y luego como estrategia alternativa. En la matriz FODA también se pueden generar estrategias internas. El emparejamiento es una actividad crucial en el proceso estratégico, ya que el hacerlo bien permite visualizar las estrategias específicas, muchas veces, como resultado de la experiencia e intuición de los estrategas, quienes son conocedores del sector industrial, de los competidores, de la influencia del entorno, y de las capacidades y debilidades de la propia organización. No existe una fórmula para este emparejamiento, y hacerlo bien será un paso decisivo para conseguir un buen resultado final del proceso estratégico.

EJEMPLOS DE MATRICES FODA

A continuación, se presentan algunos ejemplos de matriz FODA, en las Tablas 8.2 a 8.11, para las organizaciones que se indican, las cuales resultarán del uso de los análisis: externo, interno, y competitivo.

TABLA 8.2

MATRIZ FODA DE UNA EMPRESA PESQUERA

	Fortalezas	**Debilidades**
	1. El know-how de la producción de harina de pescado. **2.** Imagen internacional en el cumplimiento de contratos. **3.** Credibilidad empresarial ante instituciones financieras. **4.** Infraestructura operativa en exportaciones. **5.** Convenios para establecer puntos de venta en Alemania: Mejor ingreso a la Unión Europea.	**1.** Carece de misión, visión y no tiene planeamiento estratégico. **2.** Personal con poca experiencia en jefatura de nivel medio. **3.** Bajo número de barcos de flota pesquera, se requiere por lo menos 2 unidades adicionales. **4.** Baja identificación del personal con la empresa. **5.** Carece de sistemas de refrigeración RSW en bodegas de flota pesquera. **6.** Los barcos no tienen sistema Pretell: las faenas de pesca son menos eficientes.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Mejor calidad de harina y mayor rendimiento de aceite colocando en los barcos sistema de frío RSW. **2.** Mayor rentabilidad con la producción de harina "al vacío". **3.** Tener en la chata una línea adicional de descarga del pescado. **4.** Requerimientos del personal, a todo nivel, de cursos de actualización; identificación y coordinación con otras áreas, en especial entre las dos principales: flota y planta. **5.** El personal pide tomar parte en la elaboración del presupuesto de gastos de su departamento, por ser parte de este y su resultado, aunque la decisión final la tome el jefe.	**1.** Implementación de un sistema Dyno Jet en planta para la producción de harina al vacío: O2, F1 y F5. **2.** Penetración de mercado con mayor producción durante más tiempo y de mejor calidad: O1, 03 y F2.	**1.** Desarrollar el posicionamiento de la empresa con la implementación del sistema RSW: O1, D5. **2.** Desarrollar un plan de cultura organizacional e identificación del personal: O4, D2 y D4. **3.** Desarrollar un programa de optimización de gastos e inversión en la instalación de sistemas Petrell: O5, D6.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Sobreproducción de soya en EE.UU., Brasil, Argentina y China. **2.** La fiebre de la vaca loca en Europa. **3.** Barreras de entrada en Europa, muchas veces muy subjetivas. **4.** Fenómeno del Niño. **5.** Cuota de pesca, sistema chileno.	**1.** Desarrollar un programa de excelencia en calidad: A1, A2 y A3, F1, F2, F3, F4 y F5. **2.** Control de calidad de exportaciones en punto de salida y compañía importadora en puerto de llegada: A2, A3, F1 y F5. **3.** Tener sistema de control que proteja sus transacciones comerciales futuras: A4, A5 y F2.	**1.** Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones, así como el plan estratégico de la empresa: A1, A2 y A3, D1. **2.** Implementar un plan de contingencias: A4. **3.** Incremento de flota: adquisición de barcos: A3 y A5.

Nota. RSW = Refrigerated Sea Water; Chata = Plataforma anclada al mar.

TABLA 8.3

MATRIZ FODA DE UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Adecuado nivel de satisfacción al cliente. 2. Planta moderna con tecnología de punta. 3. Capacidad de almacenamiento de agua en represas. 4. Buen factor de utilización de planta. 5. Procesos certificados con el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000. 6. Proyectos hidroenergéticos en cartera. 7. Costos de producción bajos con respecto al promedio del sector. 8. Alto grado de habilidades técnicas del personal.	1. Falta de un sistema integrado de información. 2. Sistema de gestión rígido con baja adaptación al cambio. 3. Falta de una adecuada composición de cartera. 4. Alto grado de apalancamiento financiero. 5. Rentabilidad negativa en los años 2000, 2002, y 2003. 6. Baja liquidez. 7. Imagen corporativa débil. 8. Sistema de recursos humanos poco adaptado al entorno actual. 9. Limitada capacidad de inversión en nuevas obras. 10. Falta de seguridad física externa.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Disponibilidad de recurso hídrico de la cuenca del río aledaño. 2. Crecimiento de la industria, que se traduciría en un incremento de demanda de energía. 3. Estabilidad macroeconómica del país. 4. Interconexión eléctrica nacional e internacional que permitiría el crecimiento de la cartera de clientes. 5. Construcción de una importante carretera que pasaría por el área de influencia de la empresa. 6. Crecimiento poblacional, sobre todo a nivel urbano sin dejar de lado el desarrollo de la población rural del país. 7. Mayor tendencia mundial de control medioambiental y seguridad ocupacional. 8. Formar parte de un grupo de empresas bajo la administración del mismo dueño.	1. Optimizar la cartera de clientes: F1, F7, O2, O4. 2. Implementar un plan de construcción de embalses: F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7. 3. Promover estudios de factibilidad para la interconexión eléctrica con Brasil y Chile: F2, F3, F4, O2, O4, O6. 4. Buscar nuevos mercados y nuevos clientes: F6, O5. 5. Establecer un modelo de gestión integral: F2, F5, F8, O2, O4, O7. 6. Implantar sistemas de mejora continua: F2, F5, F8, O2, O4, O7. 7. Hacer estudios de nuevas centrales: F6, O1, O4, O5, O6, O7.	1. Buscar inversionistas privados, incluyendo capitales de clientes potenciales: D4, D5, D6, D9, O1, O2, O3, O4, O5, O6. 2. Desarrollar un plan de marketing institucional: D3, D7, D10, O2, O3, O4, O7. 3. Buscar el refinanciamiento de la deuda a través del holding: D4, D5, D6, D9, O2, O3, O8. 4. Adecuar los sistemas de las organizaciones y de recursos humanos de la empresa a los requerimientos del mercado: D1, D2, D7, D8, O2, O4, O5, O8. 5. Efectuar compras corporativas a través del holding o la bolsa de productos: D5, D6, D9, O8. 6. Promover la formación de un conglomerado empresarial con las actuales generadoras de propiedad del mismo dueño: D1, D3, D4, D5, D6, D7, D9, O8.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Revaluación de la moneda, con lo cual las amortizaciones de la deuda adquirida con la entidad financiera serían mayores. 2. Ocurrencia de sequía severa en los próximos años. 3. Reducción en los costos marginales del sistema con el ingreso del gas de Camisea. 4. Alta volatilidad de costos marginales del sistema, de acuerdo a las fluctuaciones en el precio del petróleo y presencia de lluvias. 5. Dependencia tecnológica frente a principales proveedores de equipos e insumos. 6. Inestabilidad política que limita la inversión extranjera en grandes proyectos. 7. Posibilidad de ocurrencia de desastres naturales propios del área. 8. Problemática social de Puno agravada con la presencia de cocaleros y ausencia del rol del Estado en la zona. 9. Posibilidad de integración hacia atrás de clientes actuales y potenciales a través de la autogeneración, usando el gas natural como insumo para el proceso de generación. 10. Deficiencias en el marco legal del sector eléctrico	1. Limitar los contratos con los clientes a la capacidad de generación de las centrales y a la disponibilidad del recurso hídrico: F1, F3, F4, A3, A4. 2. Revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento, e incluir cláusulas de contingencias: F1, F7, A2, A3, A4, A6, A7, A9. 3. Buscar nichos de clientes potenciales de alta rentabilidad: F1, F3, F5, F6, A3, A4, A6, A9. 4. Preparar planes de contingencia frente a desastres naturales propios del área: F2, F5, F6, A7.	1. Minimizar o eliminar el riesgo cambiario ante la revaluación de la moneda: D4, D5, D6, A1, A6. 2. Preparar planes de contingencia frente a la problemática social de la región: D7, D10, A6, A8. 3. Realizar un estudio de rentabilidad por tipo de cliente orientado a una reestructuración de cartera: D3, A2, A3, A4. 4. Promover junto con otras empresas generadoras y clientes libres representativos la revisión del marco legal regulatorio del sistema eléctrico: D5, D6, A7, A10.

TABLA 8.4

MATRIZ FODA DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

	Fortalezas	**Debilidades**
	1. Liderazgo en Perú 52.5%. **2.** Tiene capacidad instalada 224 localidades, 24 departamentos. **3.** Personal calificado. **4.** Pertenecer a una corporación global. **5.** Economía de escala. **6.** Inversión en tecnología 500 millones de dólares en inversión. **7.** Diversificación de planes tarifarios. **8.** Utilidades elevadas EBITDA del 2003, 35.3%.	**1.** Baja calidad de servicio postventa. **2.** Falta de cultura de atención al cliente. **3.** Falta de programas de desarrollo del personal. **4.** Falta de alianzas estratégicas en servicios conexos - prepago. **5.** Escasa capacidad instalada para soporte postventa. **6.** Personal desmotivado. **7.** La participación de mercado en el Perú decrece.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Mercado global de las comunicaciones inalámbricas es creciente (en el primer trimestre 2004). **2.** Tecnología alineada al desarrollo de comunicaciones inalámbricas. **3.** Globalización en el mercado laboral. **4.** Nuevas tendencias de alianzas con fabricantes y operadores. **5.** Baja penetración del mercado en móviles Perú, 8.72% diferencias entre departamentos. **6.** Existencia de un elevado mercado informal en el Perú. **7.** Tendencia a la disminución de los costos de equipos.	**1.** Desarrollo de mercados 900,000 nuevos clientes: O5, F1, F2. **2.** Transmisión de datos en móviles: O4, O7, F3, F6, F7. **3.** Penetración en el comercio informal: O6, F5, F7. **4.** Adquirir Celestar – Integración vertical: O1, O2, O4, F3, F4, F6. **5.** Desarrollo de nuevos segmentos en provincias (agricultura, pesca, ganadería, forestal, etc.): F8, O5.	**1.** Reposición automática de nuevos teléfonos: O4, O7, D1. **2.** Programas de fidelización, utilizando el slogan de comunicación global. **3.** Implementar alianzas con distribuidores para prepago: D4, O5. **4.** Alianza con las agencias autorizadas de venta: D1, O5. **5.** Prepago usando nuevas y económicas tarifas: D7, O7. **6.** Desarrollo de multimedia inalámbrica, tv, radio: D7, O4. **7.** Servicio de wireless WI-FI 811 FC: D7, O4.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Antenas con probables perjuicios por radiación, no probadas. **2.** Bajo ingreso económico de la región. **3.** Inestabilidad legal. **4.** La sociedad tiene inadecuada percepción de la imagen de la empresa de telefonía móvil. **5.** Desarrollo en nuevas tecnologías en telefonía fija –competencia, voz–datos, eléctricas, Internet, IP. **6.** Nuevas tendencias de protección medioambiental y ecológica, aparatos, antenas, baterías. **7.** Percepción de posibilidad de fraude en los equipos móviles. **8.** Incremento de competidores.	**1.** Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos en segmentos C y D: A2, F7. **2.** Desarrollo de ADSL inalámbrico: A5, F8.	**1.** Tercerizar el servicio de postventa: D2, A8. **2.** Comprar a los distribuidores: D2, A4. **3.** Comprar empresas competidoras: D7, A8. **4.** Reducción de personal en áreas de apoyo: D1, A8. **5.** Aventura conjunta con universidades, para introducir Internet wireless de tecnología GTRAN: A4, D7.

Nota. EBITDA = Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization.

TABLA 8.5

MATRIZ FODA DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ

	Fortalezas	**Debilidades**
	1. Precio de la alcachofa en chacra. **2.** Uso de semillas anuales. **3.** Rendimientos por hectárea. **4.** Rentabilidad para el agricultor frente a productos tradicionales. **5.** Producción disponible los 12 meses del año. **6.** Regiones con climas idóneos para el cultivo. **7.** Buen posicionamiento del Perú en productos de agro exportación.	**1.** No se cuenta con una semilla local óptima para el industrial. **2.** Falta de infraestructura de riego. **3.** Bajos índices de educación y preparación en BPA, por parte de los agricultores del Perú, para el futuro crecimiento. **4.** Altos costos f nancieros del sector agrícola. **5.** Alta dispersión de los rendimientos por hectárea entre los departamentos productores. **6.** Acceso al crédito limitado frente a los objetivos de crecimiento. **7.** Dif cultad para el crecimiento por falta de propiedad de tierras (en especial en la sierra).
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Incremento del comercio internacional de alcachofas. **2.** Ampliación de la Ley de Promoción Agraria. **3.** Aumento del precio internacional de la alcachofa. **4.** Alta concentración de las exportaciones mundiales en España. **5.** Bajos rendimientos relativos por hectárea de España, Italia, y Chile. **6.** Potencial f rma del TLC con EE. UU. y la UE, como política exportadora del Perú. **7.** Pocos meses disponibles para la producción de Italia, España, y Chile. **8.** Baja participación de las exportaciones del Perú de alcachofas marinadas en términos relativos frente al comercio internacional. **9.** Incremento del consumo de productos orgánicos.	**1.** Adquisición de tierras por parte de los agroexportadores: F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3, O4, O6. **2.** Alianzas estratégicas para atraer inversión extranjera y obtener el know-how: F2, F5, F6, F7, O1, O3, O6. **3.** Penetrar en mercados de EE. UU. y UE: F1, F2, F3, F6, F5, F7, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8. **4.** Búsqueda de mercados para la alcachofa marinada: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7. **5.** Exportar productos derivados de la alcachofa con mayor valor: F5, F7, O1, O4, O6. **6.** Investigar factibilidad técnica económica para la elaboración de alcachofas en conservas orgánicas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O9.	**1.** Integración hacia atrás vía el desarrollo de la semilla propia: D1, O1, O4, O5, O6, O7. **2.** Inversión en sistemas de riego elevando rendimientos: D2, D6, O1, O3, O4, O5, O6, O7. **3.** Adquisición de tierras por parte de los agroexportadores: D2, D4, O1, O3, O4, O5, O6, O7. **4.** AE para atraer inversión extranjera y obtener el know-how: D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O3, O4, O5, O6, O7.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Dependencia del Perú por la semilla de alcachofas. **2.** Posible entrada de China al comercio internacional de alcachofa. **3.** Def ciente infraestructura para el desarrollo agrícola. **4.** Falta de titularidad de tierras que afecta el acceso al crédito. **5.** Fenómeno del Niño.	**1.** Diversif cación de productos de agroexportación sobre todo en la sierra: F4, F6, A1, A5. **2.** Integración vertical hacia atrás vía el desarrollo de semilla propia: F3, F4, F5, A1. **3.** Inversión en alta tecnología en sistemas de riego, para evitar dependencia de terceros y elevar rendimientos: F1, F3, F4, A2, A3. **4.** Gestionar contratos de largo plazo con los brokers importadores: F5, F7, A2. **5.** Habilitación directa a los agricultores en la sierra: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A4.	**1.** Integración vertical hacia atrás vía el desarrollo de semilla propia: D1, A1. **2.** Exportar productos derivados de la alcachofa con mayor valor: D6, A2.

Nota. TLC = Tratado de Libre Comercio y BPA = Buenas Prácticas Agrícolas.

TABLA 8.6

MATRIZ FODA DE LA MANDARINA PERUANA

	Fortalezas	**Debilidades**
	1. Capacidad de producción en el periodo de contraestación del Hemisferio Norte. **2.** Elevados niveles de calidad y rendimiento por hectárea respecto a los países de la región. **3.** Menor costo de mano de obra, que representa, en promedio, 60% del costo del producto. **4.** Ventajas naturales favorables (clima, temperatura, humedad, luminosidad y suelos). **5.** Gran cantidad de áreas disponibles para el cultivo de la mandarina. **6.** Los productores se han agrupado a través de Procitrus, quien se encarga de difundir los conocimientos y buenas prácticas del cultivo de la mandarina.	**1.** Falta de apoyo del gobierno. **2.** Falta de organización de los productores menores. **3.** Escasa tecnificación de la producción. **4.** Financiamiento caro, escaso o nulo. **5.** Deficiente estructura logística exportadora. **6.** Reducida sanidad agrícola. **7.** Reducida investigación. **8.** Reducida aplicación de normas de calidad y buenas prácticas agrícolas. **9.** Inestabilidad jurídica y política.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Aceptación de la calidad de la fruta peruana. **2.** Apertura de nuevos mercados. **3.** Acceso a mercados en contraestación. **4.** Posibilidad de desarrollar cultivos con cosechas adelantadas o tardías. **5.** Incremento de consumo de productos naturales a nivel mundial. **6.** Tecnología de cultivo disponible. **7.** Personal profesional y técnico calificado con formulación en cítricos.	**1.** Desarrollo de la capacidad productiva exportable: F1, F2, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O5. **2.** Desarrollo de nuevos mercados: F1, F2, O1, O2, O3, O5. **3.** Promoción de la calidad de la mandarina peruana: F1, F2, F4, F5, O1, O2, O5.	**1.** Propiciar alianzas entre productores y centros técnicos especializados para recibir apoyo técnico: D3, D6, D7, D8, O1, O6, O7. **2.** Implementación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas: D3, D6, D7, D8, O2, O3, O5, O7. **3.** Mejorar los procesos de distribución y comercialización: D2, D8, O1, O2, O5. **4.** Mejorar la participación del Estado dentro del proceso de producción y comercialización de la mandarina: D1, D5, D6, D9, O1, O2, O3, O5. **5.** Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización: D3, D6, D7, D8, O1, O3, O4, O5.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Aparición de fenómenos naturales adversos. **2.** Barreras de ingreso a mercados. **3.** Incremento del costo de los combustibles. **4.** Aparición de nuevas plagas. **5.** Presencia de competidores fuertes en periodos de contraestación.	**1.** Penetración en los mercados actuales: F1, F3, F6, A2, A4, A5. **2.** Implementación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas: F6, A1, A5. **3.** Desarrollo de nuevos mercados: F1, F2, F3, A2, A5.	**1.** Implementación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas: D3, D6, D7, D8, A2, A4, A5. **2.** Actualización tecnológica continua: A4, D3, D7, D8. **3.** Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización: D3, D6, D7, D8, A2, A5.

TABLA 8.7

MATRIZ FODA DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

	Fortalezas	
	1. Geografía de la zona ofrece playas tranquilas y cercanas a Lima. **2.** Vía de acceso terrestre en muy buenas condiciones (carretera Panamericana Sur). **3.** Estándares de primer nivel para la construcción de casas de playa. **4.** Clubes y condominios con buenos niveles de infraestructura, servicios y organización (incluye aprils). **5.** Centro comercial (Boulevard Sur Plaza) implementado para atender demanda exigente. Evidencias de innovación. **6.** Demanda actual con altos niveles de exigencia (residentes temporales). **7.** Buen nivel de competencia a nivel de tiendas y locales comerciales. **8.** Actividades conjuntas a nivel de la municipalidad distrital de Asia y aprils.	**1.** Cambio signif cativo del clima (verano vs. el resto del año). **2.** No cuenta con mayores desarrollos en infraestructura especializada (hoteles, marinas, etc.). **3.** Falta de cultura y capacitación especializadas para el servicio turístico. Por ello, no se utiliza mucha mano de obra local en locales comerciales y de entretenimiento. **4.** No existen vínculos con agentes turísticos ni con la oferta turística de lugares cercanos (Lunahuaná, Paracas). **5.** Potencial inconsistencia interna debido a la oferta recientemente incorporada en el Km. 103 (Open Club). **6.** No operan en la zona industrias complementarias al servicio actual (verano) como: organización de servicios turísticos, proveedor de materiales de construcción, etc. **7.** No operan en la zona industrias complementarias al servicio potencial (todo el año) como: empresas de transporte especializado, centros educativos, etc. **8.** El gobierno central no promueve el turismo en la zona y no aplica incentivos especiales para promover la inversión en la zona. **9.** Bajo nivel de competencia de centros comerciales y de entretenimiento. **10.** Aparente conflicto de intereses entre instituciones con f nes económicos (centros comerciales, municipalidad, etc.) y algunos residentes y sus representantes (flujo vs. tranquilidad). **11.** Inestabilidad política y social generada por una fracción de la comunidad de pobladores, argumentando legitimidad del gobierno distrital.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Atención de demanda potencial existente en los niveles altos/muy altos de Lima. **2.** Posibilidad de atender a clientes (actuales y potenciales) en otras estaciones del año. **3.** Opciones de f nanciamiento gubernamental para inversiones en turismo (Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional - Ley 27889). **4.** Opciones de f nanciamiento o transferencia tecnológica para proyectos de turismo sostenible y eliminación de pobreza (Programa st - ep del wto). **5.** Generación de alianzas (sinergias) con sedes turísticas cercanas (Lunahuaná, Paracas). **6.** Posibilidad de atender demanda turística de primer nivel nacional e internacional. **7.** Inversiones en zonas cercanas (planta de fraccionamiento del gas de Camisea, proyecto El Platanal).	**1.** Construir club(es) de playa adicional(es) en zonas disponibles (Sarapampa): F1, F2, F3, F4, O1. **2.** Desarrollar programas especiales (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, entretenimiento) de primer nivel para atraer demanda entre abril en diciembre: F2, F5, F6, F7, O2, O6).	**1.** Desarrollar incentivos para atraer inversiones orientadas a construir infraestructura especializada (hoteles, casinos, marina), centros comerciales y de entretenimiento y servicios complementarios: D2, D3, D6, D7, D8, D9, O1, O2, O3, O4, O6. **2.** Establecer alianzas estratégicas con agentes turísticos y actores importantes de centros turísticos cercanos (Lunahuaná, Paracas): D1, D3, O5, O6. **3.** Establecer alianzas con otros inversionistas en la zona para reforzar la capacitación especializada de la población: D3, O7.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Generación de otras ofertas de descanso y distracción en zonas cercanas a Lima. **2.** Énfasis de los medios de comunicación hacia los problemas ocurridos en la zona (por ejemplo, seguridad). **3.** Ingreso de participantes (residentes, centros comerciales, etc.) que no respeten el orden logrado a la fecha.	**1.** Reforzar la participación de aprils como apoyo a la gestión municipal del distrito de manera directa o como canalizador de asesorías especializadas en temas de seguridad, posicionamiento, imagen, etc.: F8, A2, A3.	**1.** Reconf gurar oferta incorporada en el km103 (Open Club) con la f nalidad de mantener bajo control posibles inconsistencias: D5, A1, A3. **2.** Desarrollar órgano interno de planif cación, coordinación y promoción del clúster de residencia y turismo del distrito de Asia: D10, D11, A1, A2.

Nota. APRILS = Asociación de Propietarios de Inmuebles del Litoral Sur.

TABLA 8.8

MATRIZ FODA DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

	Fortalezas	**Debilidades**
	1. Perú reconocido por sus buenas prácticas de protección a la inversión extranjera. **2.** Estabilidad macroeconómica. **3.** Zonas de condiciones climatológicas adecuadas y estables. **4.** Bajo costo de mano de obra directa. **5.** Benef cios tributarios al agro. **6.** Conocimiento de los procesos de producción.	**1.** Atomización e informalidad de la propiedad agrícola. **2.** Ausencia de estrategia posicionamiento y segmentación. **3.** Ausencia de programas de investigación técnica. **4.** Baja inversión para crecimiento de área cultivada. **5.** Baja productividad de los campos. **6.** Bajo desarrollo tecnológico del país y del sector. **7.** Bajo nivel educacional del agricultor. **8.** Contracción de los créditos otorgados al agro. **9.** Def ciente sistema de información. **10.** Empresas y campos de cultivo poco sof sticados. **11.** Falta de estudios de mercado. **12.** Falta de organización y directrices del sector. **13.** Incipiente integración de la cadena productiva. **14.** Informalidad en el comercio interno. **15.** Poca o nula promoción en exterior del producto nacional. **16.** Sobrecostos en la exportación.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Ligero exceso sistemático de la demanda mundial de aceite de oliva. **2.** Incremento de las importaciones de aceitunas de mesa de EE. UU. y Brasil. **3.** Tendencia a la diversif cación de productos basados en la aceituna de mesa en los principales países importadores. **4.** Consumo per cápita de aceituna de mesa creciente en Brasil. **5.** Anomalías climáticas en la cuenca mediterránea. **6.** Alta liquidez del sistema bancario. **7.** Fácil acceso a nuevas tecnologías. **8.** Masif cación de Internet. **9.** penx, atpdea, alca, mercosur, tlcb.	**1.** Generar oferta exportable de aceituna de mesa con el valor agregado adecuado para crecer en mercados actuales y desarrollar los mercados de EE. UU. y UE: O2, O3, O4, F3, F4, F5, F6. **2.** Elaboración de un proyecto dirigido a atraer la inversión extranjera y desarrollar el subsector del aceite de oliva: O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F4, F5. **3.** Reestructurar el anpeap con el f n de lograr una oferta exportable sólida: F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O9.	**1.** Creación de la marca "Aceituna Peruana", desarrollo de productos con valor agregado y promoción en los mercados identif cados: O2, O3, O4, O9, D2, D3, D11, D12, D13, D14, D15. **2.** Fomentar el ingreso de capitales al sector olivícola y mejorar las condiciones crediticias: O6, O7, O8, O9, D1, D3, D4, D5, D8, D9, D10, D11, D15. **3.** Mejorar la productividad del sector mediante una adecuada gestión de la tierra, uso de mejores tecnologías y estandarización de procesos: O2, O3, O4, O7, O8, D1, D4, D5, D7, D9, D10, D13.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Incremento de las exportaciones subsidiadas de la UE. **2.** Ligera exceso de oferta mundial de la aceituna de mesa. **3.** Reducción del precio internacional. **4.** Inestabilidad política del país. **5.** Fenómeno climatológico El Niño. **6.** Incremento de la producción en Argentina.	**1.** Programa de capacitación a los agricultores para el mejoramiento de la productividad y así lograr menores y mejores costos: F6, A1, A3, A5, A6. **2.** Buscar la representatividad adecuada en el COI, con el f n se salvaguardar la producción nacional contra prácticas de dumping: A1, A2, F6, F5.	**1.** Formación de un organismo que fomente y contribuya al desarrollo integral del sector: D1, D2, D7, D10, D12, D14, D16, A1, A4, A5, A6.

Nota. PENX = Plan Estratégico Nacional Exportador; ATPDEA = Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas; ALCA = Área de Libre Comercio de las Américas; MERCOSUR = Mercado Común del Sur; TLCB = Tratado de Libre Comercio Bilateral; ANPEAP = Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Aceituna Peruana; y COI = Consejo Oleícola Internacional.

TABLA 8.9

MATRIZ FODA DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

	Fortalezas	Debilidades
	1. Cantidad de amarraderos en el terminal portuario del Callao (25 amarraderos) y potencial de Paita. **2.** Eficiencia en servicios complementarios por libre competencia (practicaje, etc.). **3.** Ubicación del aeropuerto Jorge Chávez y el ferrocarril central cerca al puerto del Callao. **4.** Eficiencia en carga y descarga de granos del Puerto de Tisur (Matarani).	**1.** Falta de infraestructura y antigüedad. **2.** No existe presupuesto del Estado para inversiones. **3.** Necesidad de uso de fondos propios para pago de pensiones. **4.** Organización jerárquica y centralizada. **5.** Bajo calado del Callao (11 m). **6.** No existe área de marketing internacional. **7.** Tarifas no competitivas. **8.** Ineficiencia en operaciones (tiempos largos). **9.** No existe cultura portuaria.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Crecimiento y Promoción del Comercio Exterior (PENX) a lo largo del territorio nacional. **2.** Crecimiento del transporte marítimo a nivel mundial por crecimiento de comercio mundial. **3.** Integración con Brasil y Bolivia. **4.** Crecimiento del turismo marítimo (cruceros). **5.** Aumento de necesidad de materias primas EE. UU. y México (especialmente gas). **6.** Interés por parte del gobierno en el desarrollo portuario.	**1.** Penetración en el mercado Bolivia: F4, O3. **2.** Penetrar en el mercado de trasbordo: F1, F3, O2. **3.** Apoyo de publicidad estatal: F1, F2, F3, F4, O6. **4.** Inversión en infraestructura para turismo: F3, O4.	**1.** Inversión en infraestructura y maquinaria: O1, O2, O4, O5, D1, D3. **2.** Concesiones: O1, O2, O4, D2. **3.** Desarrollar área de marketing internacional: O1, O2, D6.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Aumento del gasto público y disminución de la inversión. **2.** Sindicalismo del trabajador portuario. **3.** Lento crecimiento de las exportaciones en comparación a otras economías. **4.** Difícil acceso al crédito para inversiones (alta deuda externa). **5.** Tendencia a reducir el número de puertos en rutas de servicios regulares. **6.** Demanda excesiva de China encarece los fletes. **7.** Inestabilidad política (Riesgo país). **8.** Reglamentación más estricta de seguridad internacional en Organización Marítima Internacional (OMI). **9.** Tendencia al uso y fabricación de barcos sin equipos de Manipulación de carga. **10.** Ley de aduanas que no facilita el comercio. **11.** Tendencia de uso de buques de más de 3000 contenedores de carga.	**1.** Buscar nuevos mercados: F1, F4, A3. **2.** Convertir El Callao y Paita como puertos pívot: F1, A5.	**1.** Aventura conjunta con líneas marítimas regulares: D7, A5. **2.** Invertir en grúas pórtico: D1, A9. **3.** Realizar dragado del puerto del Callao: D5, A11.

Nota. OMI = Organización Marítima Internacional y TISUR = Terminal Internacional del Sur.

TABLA 8.10

MATRIZ FODA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

	Fortalezas	Debilidades
	1. La condición única de la uva quebranta, la que solamente puede ser cultivada en el Perú. 2. Existencia de normatividad técnica. 3. La industria se siente plenamente identifcada con el pisco. 4. Comités de productores de vinos y piscos. 5. Costo de mano de obra barata. 6. Aumento de la producción de pisco en 50% en el año 2002. 7. Crecimiento de las exportaciones de pisco en un 364% para el año 2003.	1. No tiene una imagen bien posicionada como bebida tradicional. 2. Control de calidad no aplicado. 3. Gran cantidad de pequeños productos. 4. Alto costo de producción. 5. Carencia de terrenos dedicados al cultivo de uvas pisqueras. 6. Falta de desarrollo tecnológico. 7. Impuestos a la comercialización no estimulan la producción interna.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Apoyo gubernamental. 2. Reconocimiento del pisco como denominación de origen peruano. 3. Mercado potencial de los peruanos residentes en el extranjero. 4. Demanda del pisco insatisfecha en mercados extranjeros. 5. Mejora del trato arancelario con países mercado potenciales 6. Aparición de un sentimiento nacionalista. 7. Desarrollo del turismo receptivo. 8. Producción de vino nacional de baja calidad.	1. Exigir el cumplimiento de las NTP en coordinación con productores y comercializadores para establecer un proceso de estandarización en la industria pisquera: O1, O2, F2, F3, F4. 2. Mantener el crecimiento sostenido de las exportaciones apoyándose primeramente en los peruanos residentes en el exterior y en los extranjeros apoyados en el prestigio de la aplicación de un producto de calidad ha logrado gracias a la denominación de origen: O2, O3, O4, F2, F4, F5, F7. 3. Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejoras arancelarias con el Ministerio de Relaciones Exteriores y con el Ministerio de Industria y Turismo: O5, F4, F3. 4. Asegurar la imagen interna del pisco aprovechando la tendencia al reconocimiento del producto nacional: O6, F2, F4. 5. Aprovechar el turismo receptivo para poder difundir la imagen y virtudes del pisco como producto de bandera: O7, F2, F5, F6. 6. Obtener áreas de cultivo de uva pisquera a partir del reemplazo de las áreas de cultivo de uva vinera de mala calidad: O8, F6, F5, F3.	1. Iniciar una agresiva campaña nacionalista de promoción del pisco, haciendo hincapié en los altos estándares de calidad requeridos para su producción: O1, O2, O6, D1, D2. 2. Agremiar a los pequeños productores para estimular el crecimiento de la producción y mejorar su capacidad de negociación: O3, O4, D3. 3. Convencer a los productores de vino de mala calidad de reemplazar sus cultivos por uvas pisqueras: O8, D3, D5, D6, D4.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Proliferación de licores adulterados. 2. Productos agrícolas más rentables que las uvas pisqueras. 3. Requerimientos de calidad para las uvas pisqueras. 4. Políticas económicas inestables que difcultan el planeamiento a largo plazo. 5. Rebrote del terrorismo. 6. Llegada del aguardiente chileno a mercados potenciales antes que el Pisco. 7. Decisión política de levantar el veto al aguardiente chileno. 8. Mejora del trato arancelario al aguardiente chileno en EE. UU. y Comunidad Europea. 9. Fenómeno del Niño. 10. Conflicto armado con países limítrofes.	1. Aplicación de medidas estrictas que exijan al aseguramiento de la calidad del pisco para los licores de dudosa procedencia y desarrollar las medidas regulatorias que defnan sanciones y penalidades con medidas disuasivas y/o coercitivas: A1, A3, F2. 2. Mantener el cultivo de uva pisquera mediante el crecimiento sostenido de las exportaciones y el bajo costo de mano de obra: A1, F6, F7. 3. Mantener el crecimiento de la producción e identifcación con la industria para generar empleo y así evitar la penetración de la ideología terrorista: A5, F3, F6. 4. Orientar las exportaciones primordialmente al mercado de peruanos en el exterior: A6, A8, F2, F7.	1. Otorgar facultades ejecutivas al Indecopi para iniciar procesos administrativos a todas las empresas que no cumplan con la ntp: A1, A3, D1, D2.

Nota. NTP = Norma Técnica Peruana; Indecopi = Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

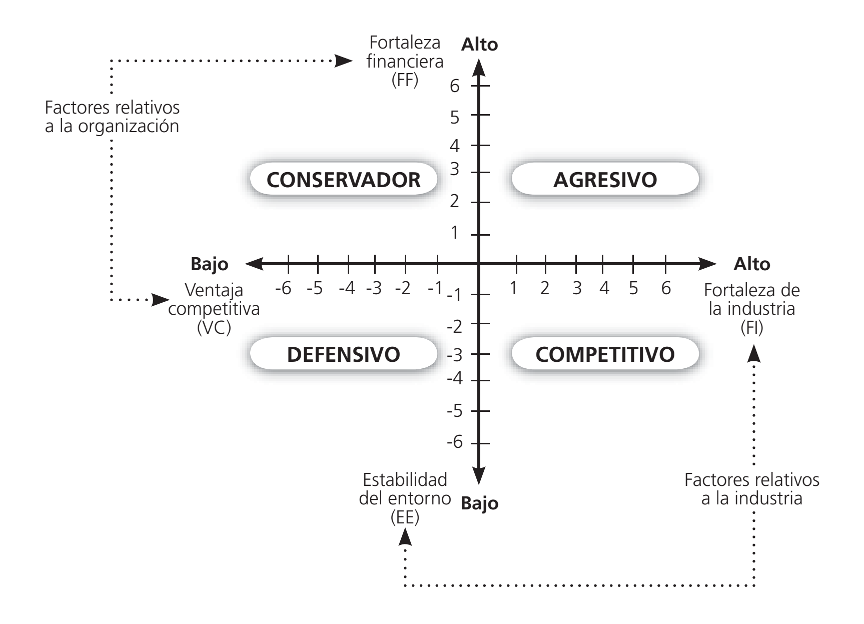
TABLA 8.11

MATRIZ FODA DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

	Fortalezas	**Debilidades**
	1. Accesos diversos a la ciudad: vía carretera, vía aérea y vía ferroviaria. **2.** Los departamentos que componen la Macrorregión turística Sur son los más visitados del Perú. **3.** Cercanía geográfica entre Cusco, Puno y Arequipa. **4.** Reconocimiento de la necesidad de asociarse para buscar objetivos comunes entre las empresas afines al sector. **5.** Diversidad de atractivos turísticos en segmentos de amplio dinamismo (naturaleza, aventura y cultural) y diversidad gastronómica. **6.** Cinco productos turísticos declarados patrimonio cultural de la humanidad por UNESCO se encuentran ubicados en el Sur del Perú.	**1.** Deficiente servicios de buses y taxis de servicio público y turístico. **2.** Bajo grado de capacitación de empresas prestadoras de servicios turísticos. **3.** Desaprovechamiento de atractivos turísticos por falta de infraestructura turística y malas vías de acceso. **4.** Alta sensibilidad ante problemas sociales. **5.** Creciente informalidad de empresas afines al sector turístico. **6.** Falta de integración de las empresas turísticas del sector. **7.** No existencia de un plan de marketing que integre la oferta turística de Arequipa, Puno, Cusco, Madre de Dios e Ica.
Oportunidades	**FO. Explote**	**DO. Busque**
1. Declaratoria del Perú como destino oficial por el gobierno chino. **2.** Tendencia al uso de medios virtuales (Internet). **3.** Mayores expectativas del turista receptivo que visita la Macrorregión Sur. **4.** Conformación de alianzas estratégicas con operadores internacionales. **5.** Disponibilidad de fondos económicos internacionales para financiar proyectos relacionados al desarrollo turístico. **6.** Tendencia de los turistas hacia segmentos turísticos de amplio dinamismo (natural, ecoturismo, aventura). **7.** Cusco: producto turístico reconocido mundialmente. Producto ancla para desarrollo de un corredor turístico Arequipa, Puno, Cusco, Madre de Dios, Ica.	**1.** Promocionar la Macrorregión Sur del Perú como un producto único y diferenciado en el exterior: O7, O1, F3, F1, F4. **2.** Desarrollo de nuevos paquetes turísticos por segmentos: O6, O3, F5, F1. **3.** Estrategia de modernización de la gestión turística: O2, F2. **4.** Estrategia para incentivar el turismo chino y europeo a la Macrorregión Sur del Perú: O1, O6, O7, F5, F2, F6.	**1.** Elaboración de un plan estratégico de marketing integrado para la Macrorregión Sur del Perú: D6, D7, O1, O3, O7. **2.** Creación e implementación de una norma estándar de calidad para las empresas turísticas de la Macrorregión Sur: D5, D2, O4. **3.** Fomentar la elaboración y desarrollo de proyectos turísticos sostenibles: D3, D1, D2, O5.
Amenazas	**FA. Confronte**	**DA. Evite**
1. Falta de apoyo económico del gobierno. **2.** Menor tiempo de estadía de turistas en Perú. **3.** Falta de especialización y capacitación de los Recursos humanos en materia turística. **4.** Falta de vínculos de cooperación entre empresas afines al sector. **5.** Centralismo desde la ciudad de Lima.	**1.** Formación de un cluster turístico departamental y macrorregional: A1, A4, A5, F3, F4. **2.** Creación y posicionamiento del producto "Ruta Mágica del Sur" a nivel internacional: A2, F3, F5, F6. **3.** Fomentar el desarrollo educativo de la carrera de turismo en la Macrorregión Sur del Perú: A3, F2.	**1.** Fomentar una alianza estratégica entre gobiernos regionales y las cámaras de comercio e industrias de Arequipa, Puno y Cusco: D4, D5, D6, A1, A4. **2.** Profesionalización de empresas turísticas de la Macro Región Sur del Perú: D2, A3. **3.** Revisión y control efectivo del marco legal y regulatorio: D5, A5. **4.** Creación de asetur - Asociación de empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú: D6, A4.

LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (SPACE, en inglés) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (Figura 8.7). El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización.



Adaptado de Dickel (1984)
FIGURA 8.7. *Matriz PEYEA*

Las posturas que a continuación se describen fueron estudiadas por Miles y Snow (2003) y a su vez pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas, lo que ayuda a los gerentes a definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o defensa.

a. Postura agresiva - Alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI)

- Esta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno.
- La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera.
- El factor crítico es la entrada de nuevos competidores.

- Las organizaciones en esta situación deben sacar total ventaja a las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación en el mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva.
- Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los *exploradores/buscadores*, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

b. Postura competitiva - Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE)

- Esta postura es típica en una industria atractiva.
- La organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable.
- El factor crítico es la fortaleza financiera.
- Las organizaciones en esta situación deberían adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja.
- Esta es generalmente una postura estratégica inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los *reactivos*, quienes saben que el entorno es inestable, pero la industria es fuerte. Desafortunadamente no tienen ni fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar ante la turbulencia del entorno.

c. Postura conservadora - Alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC)

- Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento.
- La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera.
- El factor crítico es el de competitividad de productos.
- Las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos.
- Es la estrategia de los *analistas*. Dotados de fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencial de la industria, deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado, y del desarrollo conservador de ellos.

d. Postura Defensiva - Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC)

- Esta postura es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera.
- El factor crítico es la competitividad.

- Las organizaciones en esta situación deberían preparar su retiro del mercado, descontinuar productos marginalmente productivos, reducir costos agresivamente, reducir capacidad instalada, y diferir o minimizar inversiones.
- Es la estrategia de los *defensores* quienes se enfocan en un estrecho dominio producto/mercado. Esta estrategia está caracterizada por concentración, control centralizado, y monitoreo del entorno limitado. Los defensores deben ser costo-eficientes y sus productos deben ser vacas lecheras.

En tal sentido, la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) son los dos mayores determinantes de la posición estratégica de una organización, mientras la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) caracterizan la posición estratégica de la industria como un todo; estas variables forman dos dimensiones internas (FF y VC) que pertenecen a la organización, y dos externas (FI y EE) que pertenecen al sector industrial.

La fortaleza financiera (FF) de una organización es importante cuando existen condiciones económicas adversas, tales como una rápida inflación o altos intereses. Es un "colchón" para hacer frente a tiempos difíciles, y la organización que la posea está en una excelente posición para diversificarse hacia industrias más atractivas o para financiar movimientos agresivos en su actual industria a expensas de los competidores más débiles.

Una organización que goza de ventajas sobre sus competidores en términos de participación de mercado, costos o tecnología puede, usualmente, mantener un margen de rentabilidad más alto. Esta ventaja competitiva (VC) puede ser crítica en mercados declinantes, donde la organización marginalmente rentable tiene dificultades para sobrevivir.

En un mercado que crece, la *fortaleza,* operativa y financiera, de la *industria* (FI) ayuda a mantener o aumentar el *momentum* del mercado y aun el competidor marginal puede encontrar un nicho para tal situación. Sin embargo, mientras el crecimiento del mercado disminuye, el clima competitivo en una industria se deteriora, y una firma encuentra necesario proteger su posición competitiva. Por lo tanto, la fortaleza de la industria (FI) puede compensar la ventaja competitiva de la organización (VC). Son ejes opuestos.

La estabilidad del entorno (EE) puede mitigar la carencia de la fortaleza financiera (FF) de una organización. De otro lado, si una organización en un entorno turbulento no posee una importante posición financiera, su supervivencia será difícil. Igualmente, son ejes opuestos.

Cada variable responde a una combinación de varios factores que son evaluados por separado. La selección de estos factores depende de la organización, del entorno, y del sector industrial, algunos de estos factores se muestran en la Tabla 8.12 (Rowe et al., 1994) y se detallan, valorizándolos, en las plantillas de las Tablas 8.13 a 8.16.

Se debe tener en cuenta que los ejes indican valores que deben ser analizados. Un valor resultante en el eje *x* hacia el lado negativo indica una menor ventaja competitiva y una menor fortaleza de la industria. Igualmente un alto valor resultante en el lado positivo indica una mayor fortaleza y atractividad de la industria y, a su vez, una mejor ventaja competitiva. En forma similar se puede analizar el eje *y*.

TABLA 8.12

FACTORES QUE CONSTITUYEN LAS VARIABLES DE LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	**Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)**
1. Retorno en la inversión	**1.** Cambios tecnológicos
2. Apalancamiento	**2.** Tasa de inflación
3. Liquidez	**3.** Variabilidad de la demanda
4. Capital requerido versus capital disponible	**4.** Rango de precios de productos competitivos
5. Flujo de caja	**5.** Barreras de entrada al mercado
6. Facilidad de salida del mercado	**6.** Rivalidad/Presión competitiva
7. Riesgo involucrado en el negocio	**7.** Elasticidad de precios de la demanda
8. Rotación de inventarios	**8.** Presión de los productos sustitutos
9. Economías de escala y de experiencia	
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	**Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)**
1. Participación en el mercado	**1.** Potencial de crecimiento
2. Calidad del producto	**2.** Potencial de utilidades
3. Ciclo de vida del producto	**3.** Estabilidad f nanciera
4. Ciclo de reemplazo del producto	**4.** Conocimiento tecnológico
5. Lealtad del consumidor	**5.** Utilización de recursos
6. Utilización de la capacidad de los competidores	**6.** Intensidad de capital
7. Conocimiento tecnológico	**7.** Facilidad de entrada al mercado
8. Integración vertical	**8.** Productividad/Utilización de la capacidad
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	**9.** Poder de negociación de los productores

Para encontrar la postura estratégica más apropiada para la organización, se sigue el siguiente procedimiento en la matriz PEYEA:

a. Seleccionar los factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI). No todos los factores indicados en la Tabla 8.6 requieren ser usados. Pueden añadirse otros factores de acuerdo a la experiencia de los estrategas.

b. Asignar los valores numéricos apropiados a cada factor, y computar el promedio para cada variable utilizando como ayuda las plantillas de calificación (Tablas 8.13 a 8.16.); o alternativamente asignar un *ranking* de +1 (peor) a +6 (mejor) para factores de FF y FI, y de –1 (mejor) a –6 (peor) para factores de EE y VC, luego calcular el promedio para FF, VC, EE, y FI. Tener cuidado con los ejes negativos y los aspectos que se indican para cada factor, para 0 y 6 y para 0 y -6.

c. Graficar los puntajes promedio determinados para cada grupo de factores en los ejes de la matriz. Construir el polígono y analizarlo.

d. Sumar algebraicamente los dos puntajes del eje *x* y graficar el punto resultante como abscisa. Sumar algebraicamente los dos puntajes del eje *y*, y graficar el punto resultante como ordenada. Graficar el punto de intersección (*x*, *y*) y dibujar el vector partiendo del origen coordenado.

e. El vector direccional indica la postura estratégica apropiada para la organización. Diagnosticar el polígono direccional y el vector resultante.

TABLA 8.13

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio - 6	=								

TABLA 8.14

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad f nanciera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Inef ciente	0	1	2	3	4	5	6	Ef ciente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =									

TABLA 8.15

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)

1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio - 6	=								

TABLA 8.16

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)

1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =									

El haber efectuado un cuidadoso análisis externo e interno ayudará mucho a la selección de los valores en cada factor determinante. Igualmente, un cuidadoso análisis del sector industrial será muy favorable para la selección de los indicados valores. Se pueden aumentar factores si se considera conveniente, pero con mucho cuidado al asignar los valores para indicar qué significan los valores extremos 0 y 6. Se puede, igualmente, no usar alguno de los factores,

pero con mucho cuidado para no dejar de lado algún factor que podría ser necesario para el adecuado análisis y construcción de la matriz. Igualmente se podrían ponderar los factores determinantes.

Las Figuras 8.8 a 8.15 muestran las diferentes configuraciones de polígonos para un mismo vector en un cuadrante dado. Cada configuración tiene una explicación diferente.

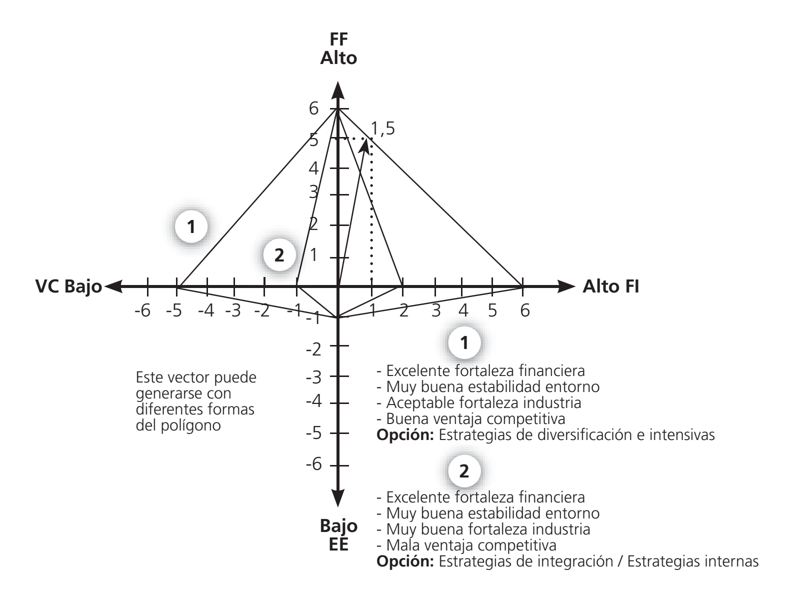


FIGURA 8.8. *Ejemplo 1 de matriz PEYEA*

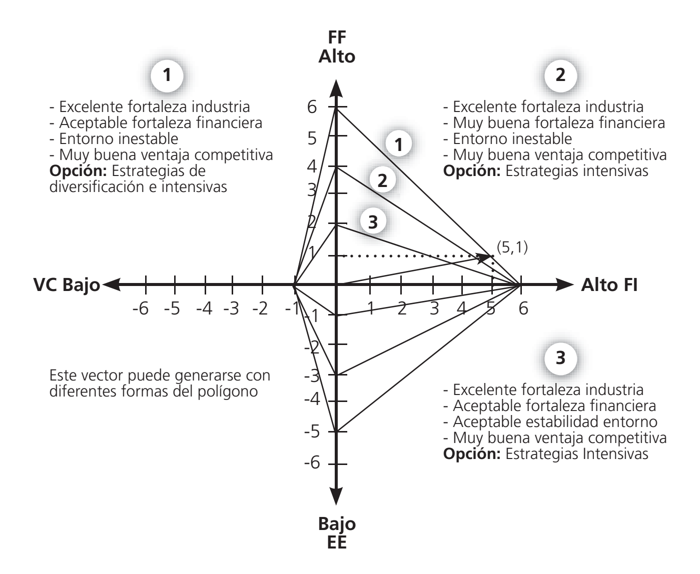


FIGURA 8.9. *Ejemplo 2 de matriz PEYEA*

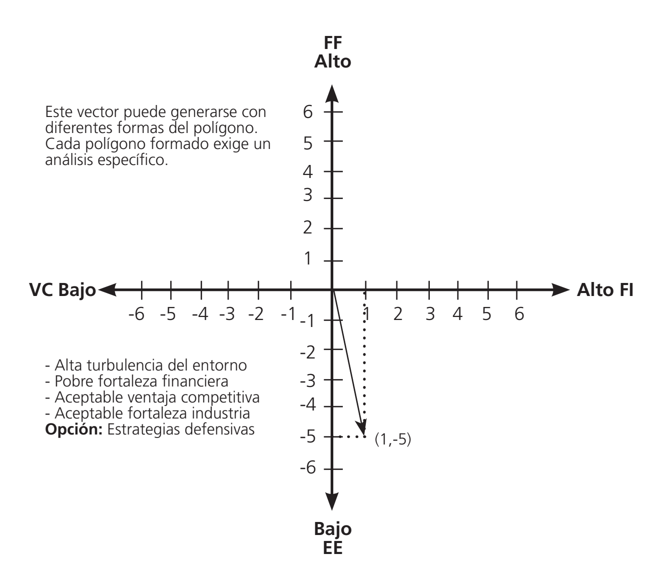


FIGURA 8.10. *Ejemplo 3 de matriz PEYEA*

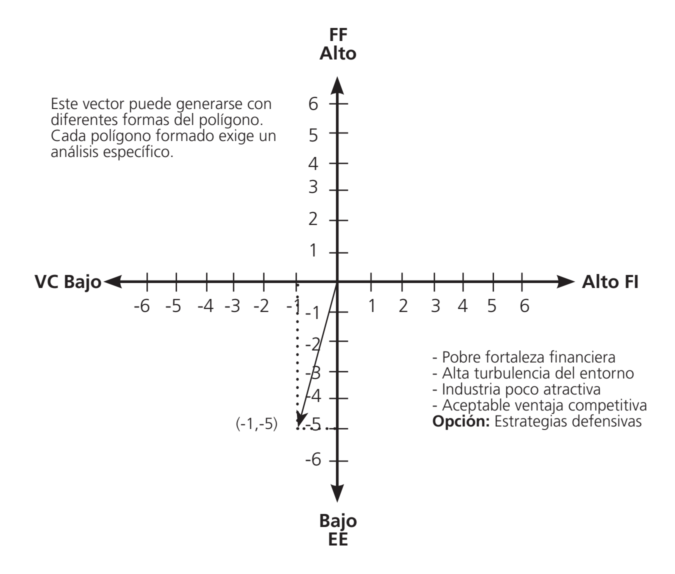


FIGURA 8.11. *Ejemplo 4 de matriz PEYEA*

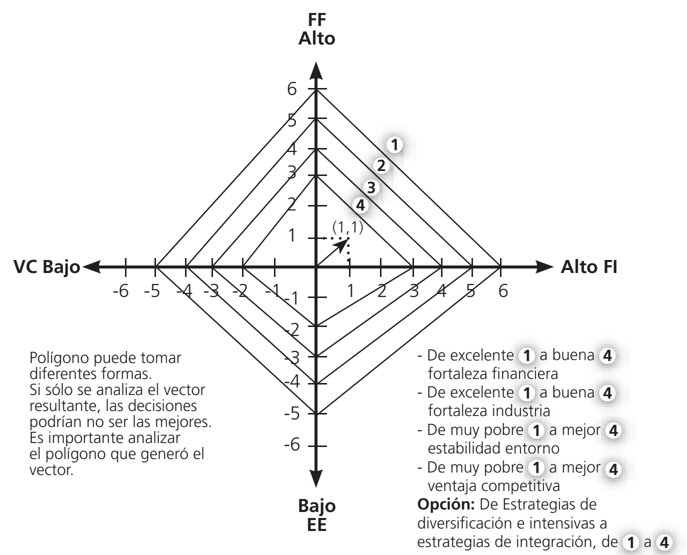


FIGURA 8.12. *Ejemplo 5 de matriz PEYEA*

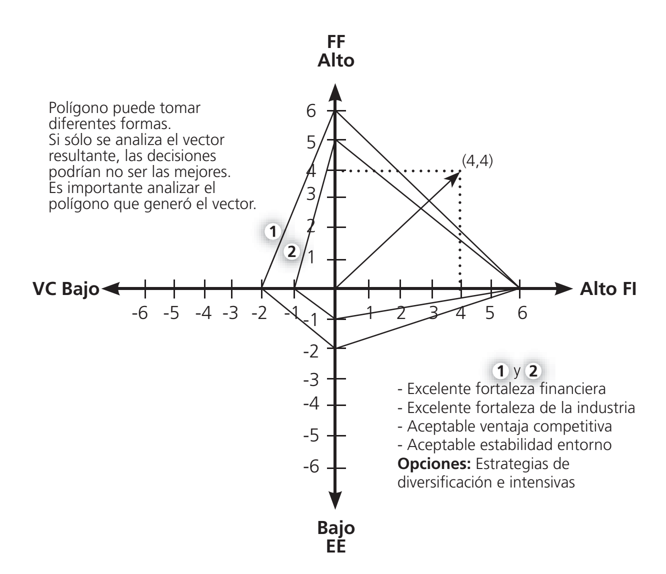


FIGURA 8.13. *Ejemplo 6 de matriz PEYEA*

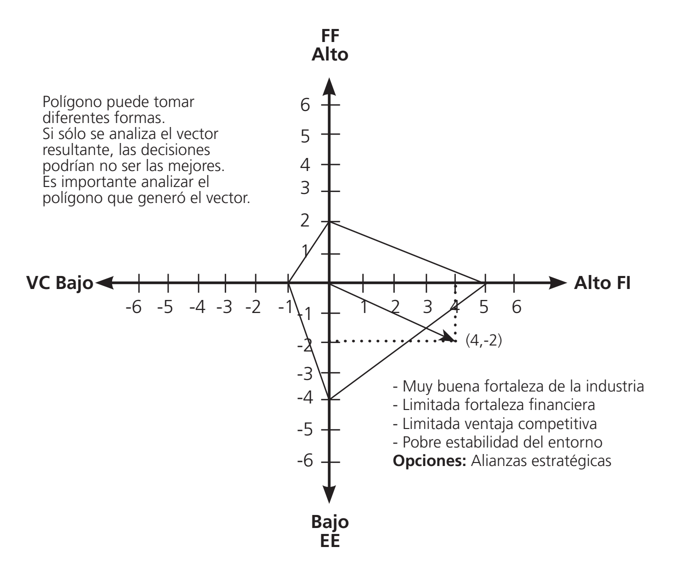


FIGURA 8.14. *Ejemplo 7 de matriz PEYEA*

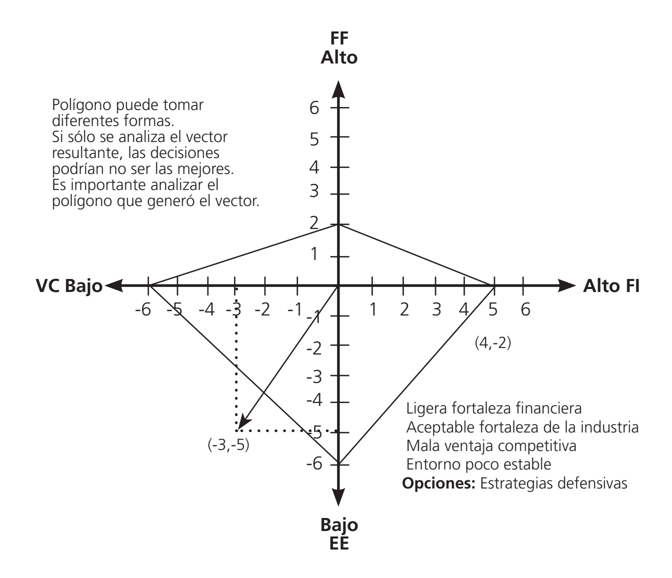


FIGURA 8.15. *Ejemplo 8 de matriz PEYEA*

La matriz PEYEA es una excelente herramienta si se llega a conocer bien su manejo y a hacer un buen análisis de los polígonos y vectores resultantes. El uso de las plantillas ayuda mucho si se han hecho buenos análisis externos e internos, ya que con ellos se obtendrá la información necesaria para marcar el valor de los factores determinantes en los cuatro ejes. El vector resultante puede usarse como referencia para continuar el análisis aceptando la postura indicada o buscar la forma de que el vector se desplace a otro cuadrante cambiando el valor de los factores determinantes de cada eje con el desarrollo de estrategias específicas.

EJEMPLOS DE MATRICES PEYEA

A continuación, se presentan algunos ejemplos de matriz PEYEA para las organizaciones que se indican.

La Tabla 8.17 y Figura 8.16 contienen un ejemplo de matriz PEYEA para una empresa pesquera.

TABLA 8.17

MATRIZ PEYEA DE UNA EMPRESA PESQUERA

Posición estratégica interna		**Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)**	**Valor**
	1	Retorno en la inversión	3
	2	Apalancamiento	3
	3	Liquidez	2
	4	Capital de trabajo	5
	5	Flujo de caja	2
	6	Facilidad de salir del mercado	3
	7	Riesgo implicado en el negocio	5
		Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	**Valor**
	1	Participación del mercado	-3
	2	Calidad del producto	-2
	3	Lealtad del cliente	-2
	4	Utilización de capacidad de los competidores	-6
	5	Conocimiento de la tecnología	-2
	6	Control sobre proveedores y distribuidores	-3
Posición estratégica externa		**Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)**	**Valor**
	1	Cambios tecnológicos	-3
	2	Tasa de inflación	-1
	3	Variabilidad de la demanda	-5
	4	Rango de precio de productos de la competencia	-3
	5	Barreras de ingreso	-1
	6	Presión competitiva	-3
	7	Elasticidad de precio de la demanda	-5
		Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	**Valor**
	1	Potencial de crecimiento	4
	2	Potencial de rentabilidad	4
	3	Estabilidad f nanciera	2
	4	Conocimiento de la tecnología	4
	5	Aumento de capital	6
	6	Utilización de los recursos	2
	7	Facilidad de ingreso al mercado	3
	8	Productividad, utilización de la capacidad	5

Factor	**Valor**	**Promedio**	**Vector direccional**	
FF	23	3.29	Eje X	0.75
VC	-18	-3.00	Eje Y	0.29
EE	-21	-3.00		
FI	30	3.75		

En esta matriz no se usan todos los factores determinantes, lo cual puede ser una limitación para el análisis si no se conoce bien la industria y la organización. Un valor tan pequeño del vector no ayuda en el análisis debiendo analizarse el polígono. Se recomienda usar las plantillas por la ayuda que ofrecen al analista.

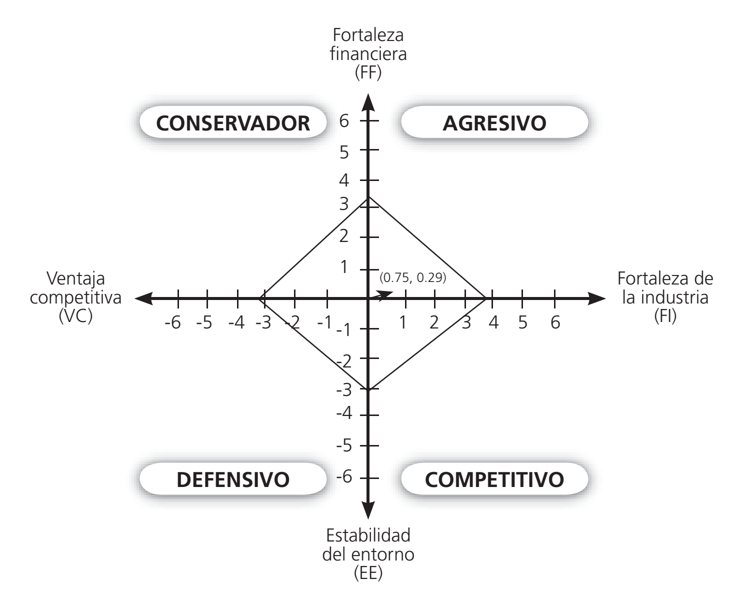


FIGURA 8.16. *Matriz PEYEA de una empresa pesquera*

La Tabla 8.18 y la Figura 8.17 ilustran la formación de una matriz PEYEA en la empresa de generación eléctrica, que indica que debe seguir una postura estratégica competitiva.

TABLA 8.18

MATRIZ PEYEA DE UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)		**Estabilidad del entorno (EE)**	
1. Retorno en la Inversión	1	**1.** Cambios tecnológicos	-5
2. Apalancamiento	1	**2.** Tasa de inflación	-1
3. Liquidez	1	**3.** Variación de la demanda	-3
4. Capital de trabajo	3	**4.** Presión Competitiva	-2
5. Flujo de efectivo	1	**5.** Barreras de ingreso al mercado	-5
6. Riesgo involucrado en el negocio	3	**6.** Elasticidad de precios de la demanda	-6
	1.67		-3.67
Ventaja competitiva (VC)		**Fortaleza de la industria (FI)**	
1. Participación en el Mercado	-5	**1.** Potencial de crecimiento	3
2. Calidad del productos	-2	**2.** Potencial de Utilidades	4
3. Ciclo de vida del producto	-3	**3.** Conocimiento tecnológico	4
4. Conocimiento tecnológico	-2	**4.** Aprovechamiento recursos	4
5. Control sobre proveedores y distribuidores	-4	**5.** Facilidad de ingresos al mercado	2
	-3.20		3.40
X = 3.40 -3.20 = 0.20			
Y = 1.67 -3.67 = -2.00			

El tamaño del vector sí ayuda al análisis, y el uso de menos factores en cada eje podría haber distorsionado los resultados obtenidos. No se recomienda hacerlo así, se recomienda usar las plantillas completas. La postura competitiva es clara.

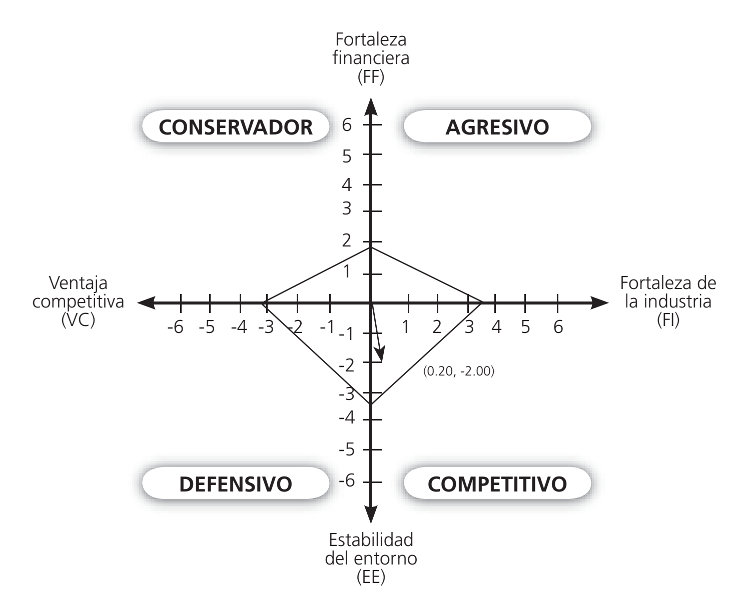


FIGURA 8.17. *Matriz PEYEA de una empresa de generación eléctric*

A continuación, se presenta la formación de una matriz PEYEA para una empresa de telefonía móvil usando la Tablas 8.19 (a, b, c, y d), y visualizando el resultado en la Figura 8.18. El polígono que se forma y la conformación del vector resultante (magnitud, dirección, y sentido) deben analizarse cuidadosamente lo que ayudará a la mejor selección de estrategias.

TABLA 8.19

A	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL										
	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	0
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
	6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	0
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
	Promedio -6 = 1.88 -6 = -4.13										1.88

B	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL										
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	**5**	6	Alto	5
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	**4**	5	6	Alto	4
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	**5**	6	Alta	5
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	**6**	Complejo	6
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	**3**	4	5	6	Eficiente	3
6.	Intensidad de capital	Baja	**0**	1	2	3	4	5	6	Alta	0
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	**6**	Difícil	6
8.	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	**5**	6	Alta	5
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	**3**	4	5	6	Alto	3
	Promedio = 4.11										4.11

C	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL										
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	**5**	6	Grande	5
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	**5**	6	Superior	5
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	**3**	4	5	6	Temprano	3
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	**1**	2	3	4	5	6	Fijo	1
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	**1**	2	3	4	5	6	Alta	1
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	**4**	5	6	Alta	4
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	**6**	Alto	6
8.	Integración vertical	Baja	0	1	**2**	3	4	5	6	Alta	2
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	**6**	Rápida	6
	Promedio -6 = 3.67 -6 = -2.33										3.67

D	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA										
1.	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	**4**	5	6	Alto	4
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	**5**	6	Balanceado	5
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	**4**	5	6	Sólido	4
4.	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	**1**	2	3	**4**	5	6	Bajo	1
5.	Flujo de Caja	Bajo	**0**	1	2	3	4	5	6	Alto	0
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	**0**	1	2	3	4	5	6	Fácil	0
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	**5**	6	Bajo	5
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	**4**	5	6	Rápido	4
9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	**5**	6	Altas	5
	Promedio = 3.11										3.11
	X = 4.11 -2.33 = 1.78										
	Y = 3.11 -4.13 = -1.02										

Se hace un buen uso de las plantillas generando un vector adecuado en tamaño y dirección como resultado de un polígono balanceado con una postura claramente competitiva.

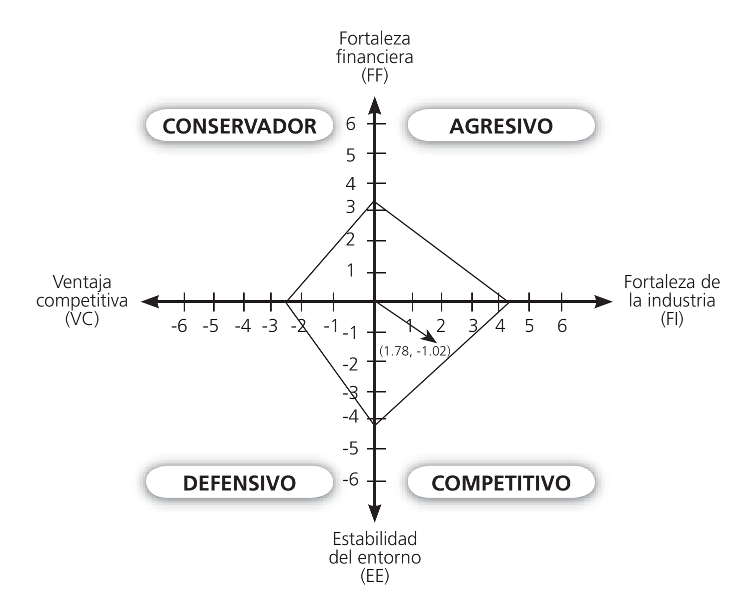


FIGURA 8.18. *Matriz PEYEA de una empresa de telefonía móvil*

A continuación, se presenta la formación de una matriz PEYEA de la alcachofa del Perú usando la Tabla 8.20 (a, b, c, y d), y visualizando el resultado en la Figura 8.19.

TABLA 8.20

A	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ										
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6.	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
	Promedio -6 = 4.38 -6 = -1.63										4.38

B	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ										
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	**6**	Alto	6
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	**6**	Alto	6
3.	Estabilidad f nanciera	Baja	0	1	2	3	4	**5**	6	Alta	5
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	**3**	4	5	6	Complejo	3
5.	Utilización de recursos	Inef ciente	0	1	2	3	**4**	5	6	Ef ciente	4
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	**2**	3	4	5	6	Alta	2
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	**4**	5	6	Difícil	4
8.	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	**4**	5	6	Alta	4
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	**2**	3	4	5	6	Alto	2
	Promedio = 4.00										4.00

C	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ										
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	**2**	3	4	5	6	Grande	2
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	**5**	6	Superior	5
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	**3**	4	5	6	Temprano	3
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	**3**	4	5	6	Fijo	3
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	**3**	4	5	6	Alta	3
6.	Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	**3**	4	5	6	Alta	3
7.	Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	**4**	5	6	Alto	4
8.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Baja	0	1	**2**	3	4	5	6	Alta	2
	Promedio -6 = 3.13 -6 = -2.87										3.13

D	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ										
1.	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	**6**	Alto	5
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	**3**	4	5	6	Balanceado	3
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	**4**	5	6	Sólido	4
4.	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	**2**	3	4	5	6	Bajo	2
5.	Flujo de Caja	Bajo	0	1	**2**	3	4	5	6	Alto	2
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	**1**	2	3	4	5	6	Fácil	1
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	**3**	4	5	6	Bajo	3
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	**2**	3	4	5	6	Rápido	2
9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	**3**	4	5	6	Altas	3
	Promedio = 2.78										2.78
	X = 4.00 -2.87 = 1.13										
	Y = 2.78 -1.63 = 1.15										

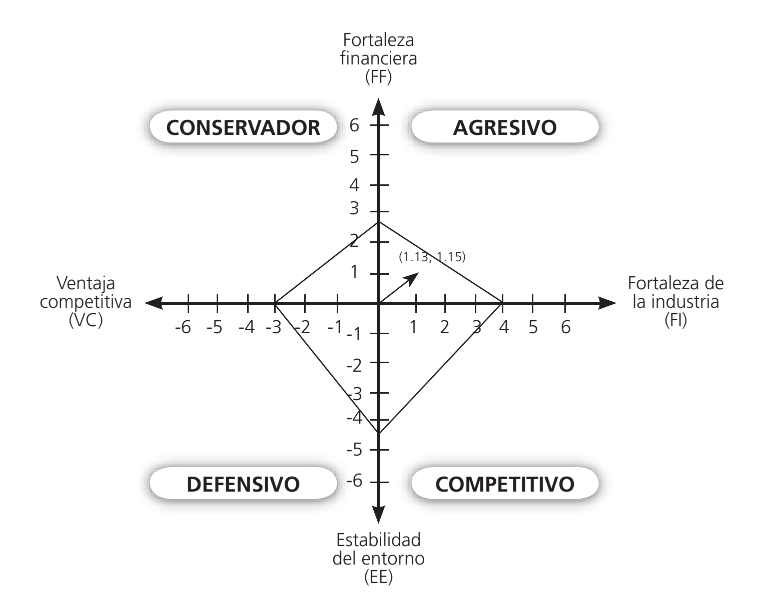


FIGURA 8.19. *Matriz PEYEA de la alcachofa del Perú*

A continuación, se presenta la formación de una matriz PEYEA para la mandarina peruana usando la Tablas 8.21 y la Figura 8.20.

TABLA 8.21

MATRIZ PEYEA DE LA MANDARINA PERUANA			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		**POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA**	
Fortaleza financiera (FF)		**Estabilidad del entorno (EE)**	
1. Retorno en la inversión	3	**1.** Rango de precios de productos de la competencia	-3
2. Capital requerido versus capital disponible	2	**2.** Barreras de entrada al mercado	-2
		3. Rivalidad/presión competitiva	-4
3. Riesgo involucrado en el negocio	2	**4.** Estabilidad política y legal	-4
4. Economías de escala y de experiencia	3	**5.** Dispositivos legales adecuados a la agricultura	-5
	2.50		-3.60
Ventaja Competitiva (VC)		**Fortaleza de la Industria (FI)**	
1. Participación en el mercado	-1	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad del productos	-1	2. Conocimiento tecnológico	3
3. Infraestructura agroexportadora	-5	3. Utilización de recursos	4
		4. Intensidad de capital	2
		5. Facilidad de entrada al mercado	5
		6. Productividad	6
	-2.33		4.33
X = 4.33 -2.33 = 2			
Y = 2.50 -3.60 = -1.1			

Se recomienda usar las plantillas para evitar se omita alguno de los factores.

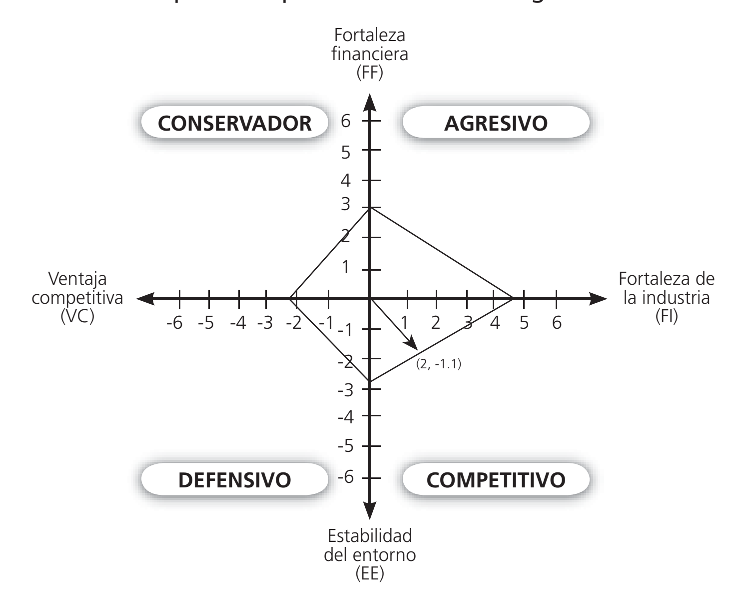


FIGURA 8.20. *Matriz PEYEA de la mandarina peruana*

A continuación, se presenta la formación de una matriz PEYEA para el clúster de residencia y turismo del distrito balneario de Asia, al sur de Lima, usando la Tabla 8.22 (a, b, c, y d) y visualizando el resultado en la Figura 8.21.

TABLA 8.22

A	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA										
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
	Promedio -6 = 4.38 -6 = -1.62										4.38

B	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA										
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	**6**	Alto	6
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	**6**	Alto	6
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	**5**	6	Alta	5
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	**4**	5	6	Complejo	4
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	**3**	4	5	6	Eficiente	3
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	**4**	5	6	Alta	4
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	**4**	5	6	Difícil	4
8.	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	**4**	5	6	Alta	4
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	**5**	6	Alto	5
	Promedio = 4.56									4.56	

C	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA										
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	**2**	3	4	5	6	Grande	2
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	**5**	6	Superior	5
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	**4**	5	6	Temprano	4
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	**3**	4	5	6	Fijo	3
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	**4**	5	6	Alta	4
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	**3**	4	5	6	Alta	3
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	**4**	5	6	Alto	4
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	**3**	4	5	6	Alta	3
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	**5**	6	Rápida	5
	Promedio -6 = 3.67 -6 = -2.33										3.67

D	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA										
1.	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
	Promedio = 3.00										3.00
	X = 4.56 -2.33 = 2.23										
	Y = 3.00 -1.62 = 1.38										

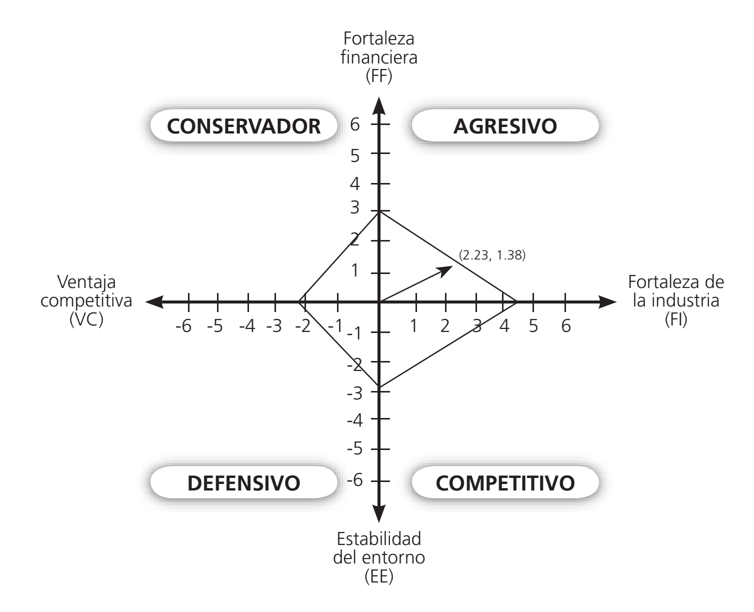


FIGURA 8.21. *Matriz PEYEA del clúster de residencia y turismo del distrito balneario de Asia, al sur de Lima*

A continuación, se presenta la formación de la matriz PEYEA en el análisis del sector olivícola peruano, usando la Tablas 8.23 (a, b, c, y d) y visualizando el resultado en la Figura 8.22.

TABLA 8.23

A CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	**6**	Pocos	6
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	**5**	6	Baja	5
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	**5**	6	Pequeña	5
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	**6**	Estrecho	6
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	**4**	5	6	Muchas	4
6.	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	**0**	1	2	3	4	5	6	Baja	0
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	**2**	3	4	5	6	Inelástica	2
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	**1**	2	3	4	5	6	Baja	1
	Promedio -6 = 3.22 -6 = -2.78										3.22

B CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	**6**	Alto	5
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	**5**	6	Alto	2
3.	Estabilidad f nanciera	Baja	0	1	2	3	4	**5**	6	Alta	1
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	**6**	Complejo	1
5.	Utilización de recursos	Inef ciente	0	1	2	3	4	5	6	Ef ciente	3
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	**4**	5	6	Alta	2
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	**0**	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8.	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	**2**	3	4	5	6	Alta	1
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	**1**	2	3	4	5	6	Alto	1
	Promedio = 2.22										2.22

C CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

1.	Participación en el mercado	Pequeña	**0**	1	2	3	4	5	6	Grande	0
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	**5**	6	Superior	5
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	**3**	4	5	6	Temprano	3
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	**1**	2	3	4	5	6	Fijo	1
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	**2**	3	4	5	6	Alta	2
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	**4**	5	6	Alta	4
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	**1**	2	3	4	5	6	Alto	1
8.	Integración vertical	Baja	0	1	**2**	3	4	5	6	Alta	2
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	**3**	4	5	6	Rápida	3
	Promedio -6 = 2.33 -6 = -3.67										2.33

D	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO										
1.	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	1
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
	Promedio = 2.33										2.33

X = 2.22 -3.67 = -1.45

Y = 2.33 -2.78 = -0.45

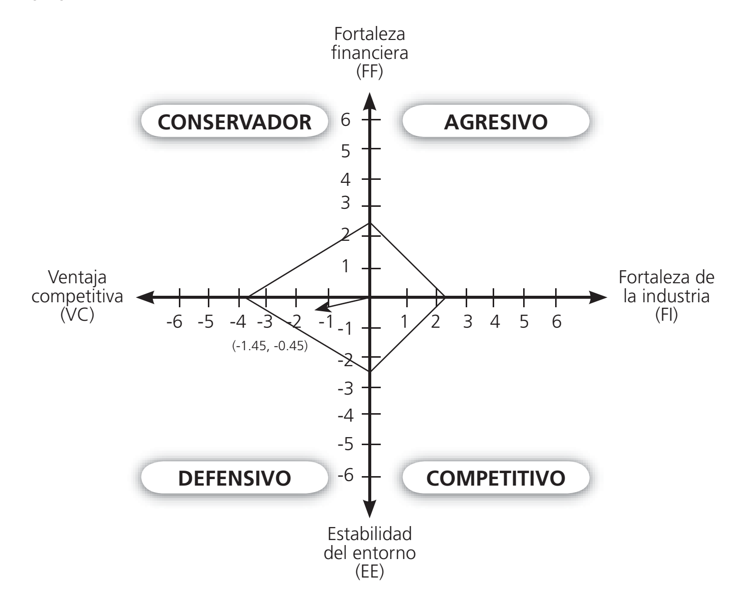


FIGURA 8.22. *Matriz PEYEA del sector olivícola peruano*

A continuación, se presenta la formación de la matriz PEYEA en el análisis del sistema portuario peruano, usando la Tabla 8.24 (a, b, c, y d), y visualizando el resultado en la Figura 8.23, que indica que debe seguir una postura estratégica competitiva. En esta modalidad se asignan los puntajes directamente, lo cual requiere un excelente conocimiento de la industria y organización. Es una modalidad más riesgosa que la de usar los formatos establecidos, los cuales ayudan al analista, como se indicó anteriormente.

TABLA 8.24

A CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Promedio -6 = 3.25 -6 = -2.75										3.25

B CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad f nanciera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5. Utilización de recursos	Inef ciente	0	1	2	3	4	5	6	Ef ciente	5
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio = 4.11										4.11

C CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	1
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	0
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	5
Promedio -6 = 2.44 -6 = -3.56										2.44

D	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO										
1.	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
	Promedio = 2.77										2.77

X = 4.11 -3.56 = 0.55

Y = 2.77 -2.75 = 0.02

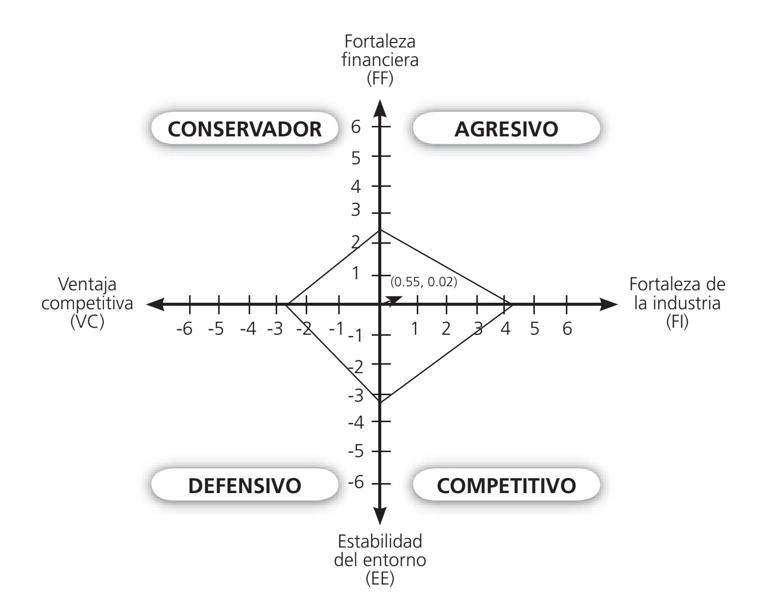


FIGURA 8.23. *Matriz PEYEA del sistema portuario peruano*

A continuación, se presenta la formación de la matriz PEYEA en el análisis del sector industrial del pisco (Tabla 8.25 y Figura 8.24).

TABLA 8.25

MATRIZ PEYEA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

Posición estratégica interna		**Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)**	**Valor**
	1	ROI	5
	2	Liquidez	3
	3	Capital de trabajo	3
	4	Riesgo	4
		Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	**Valor**
	1	Calidad	-1
	2	Lealtad del consumidor	-2
	3	Participación en mercado	-6
	4	Exclusividad	-1
Posición estratégica externa		**Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)**	**Valor**
	1	Productos sustitutos	-3
	2	Barreras de entrada	-2
	3	Gobierno	-2
	4	Elasticidad demanda	-5
		Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	**Valor**
	1	Potencial de crecimiento	5
	2	Productividad	3
	3	Facilidad de entrar al mercado	3
	4	Aprovechamiento de recursos	2

Factor	**Valor**	**Promedio**	**Vector direccional**	
FF	15	3.75	Eje X	0.75
VC	-19	-2.50	Eje Y	0.75
EE	-20	-3.00		
FI	13	3.25		

Es recomendable usar las plantillas completas para evitar omitir algún factor.

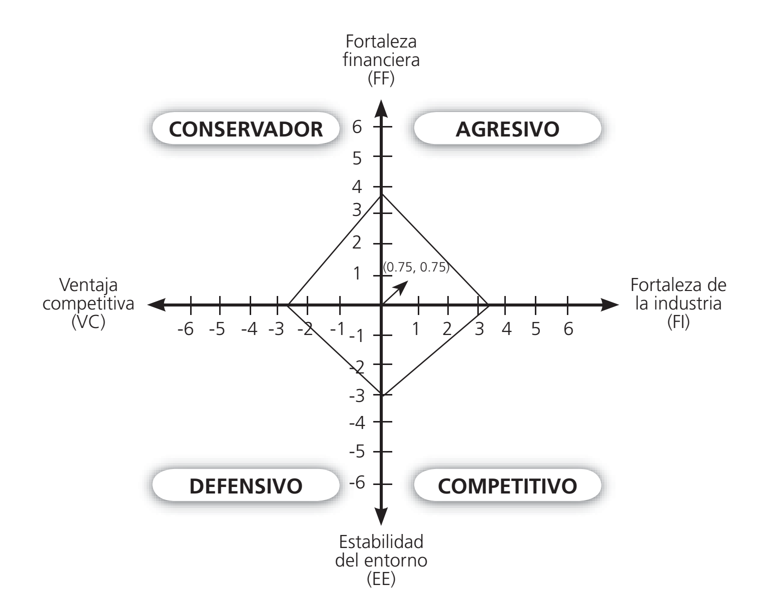


FIGURA 8.24. *Matriz PEYEA del sector industrial del pisco*

A continuación, se presenta la formación de la matriz PEYEA en el análisis de la Macrorregión Sur del Perú, usando la Tabla 8.26 (a, b, c, y d), y visualizando el resultado en la Figura 8.25.

TABLA 8.26

A	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ										
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	6
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5.	Apoyo del Gobierno al desarrollo de la Industria	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6.	Seguridad ciudadana	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
	Promedio -6 = 4.50 -6 = -1.50										4.50

B CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
4. Utilización de recursos	Inef ciente	0	1	2	3	4	5	6	Ef ciente	4
5. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
6. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Aporte al PBI nacional	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio = 4.57										4.57

C CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4. Diversidad de atractivos turísticos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
5. Integración empresas af nes del sector	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Accesibilidad a los departamentos y sus atractivos Turísticos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Precio	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8. Especialización RR. HH.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Promedio -6 = 3.38 -6 = -2.62										3.38

D CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
3. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
4. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
6. Aporte del sector turístico al PBI de la Macrorregión Sur del Perú	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio = 3.17										3.17
X = 4.57 -2.62 = 1.95										
Y = 3.17 -1.50 = 1.67										

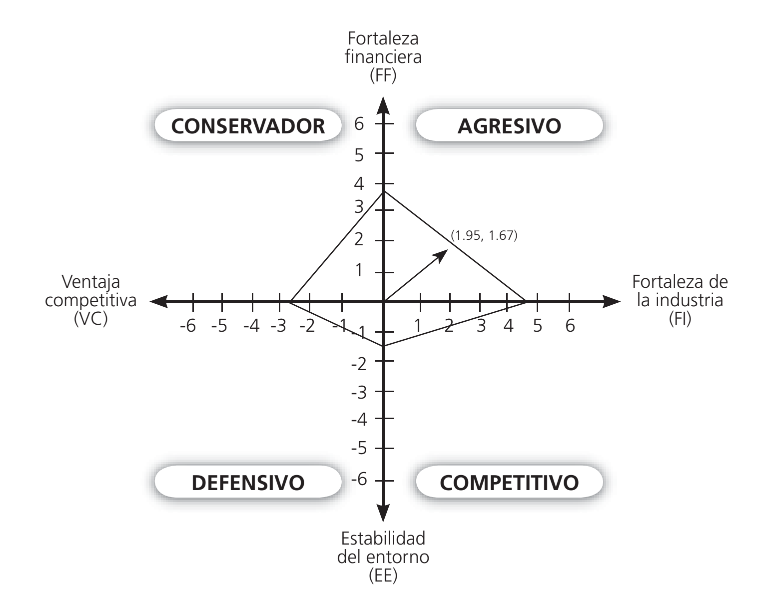


FIGURA 8.25. *Matriz PEYEA de la Macrorregión Sur del Perú*

Las matrices PEYEA presentadas que usan las plantillas completas cuentan con una mayor confiabilidad en su formación. Los factores determinantes que constituyen las plantillas han sido probados, y son el resultado de la experiencia del autor.

Rowe et al. (1994) presentan las estrategias comúnmente usadas en los diferentes cuadrantes de la matriz PEYEA. Estas estrategias pueden visualizarse en la Figura 8.26.

LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Esta matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. Las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones de las organizaciones pueden competir en industrias diferentes, requiriendo estrategias particulares para cada industria. También puede usarse para evaluar separadamente el portafolio de productos en una unidad de negocios.

La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global de divisiones, o productos, de la organización, así como su posición competitiva en el mercado, y facilita el manejo del portafolio del negocio.

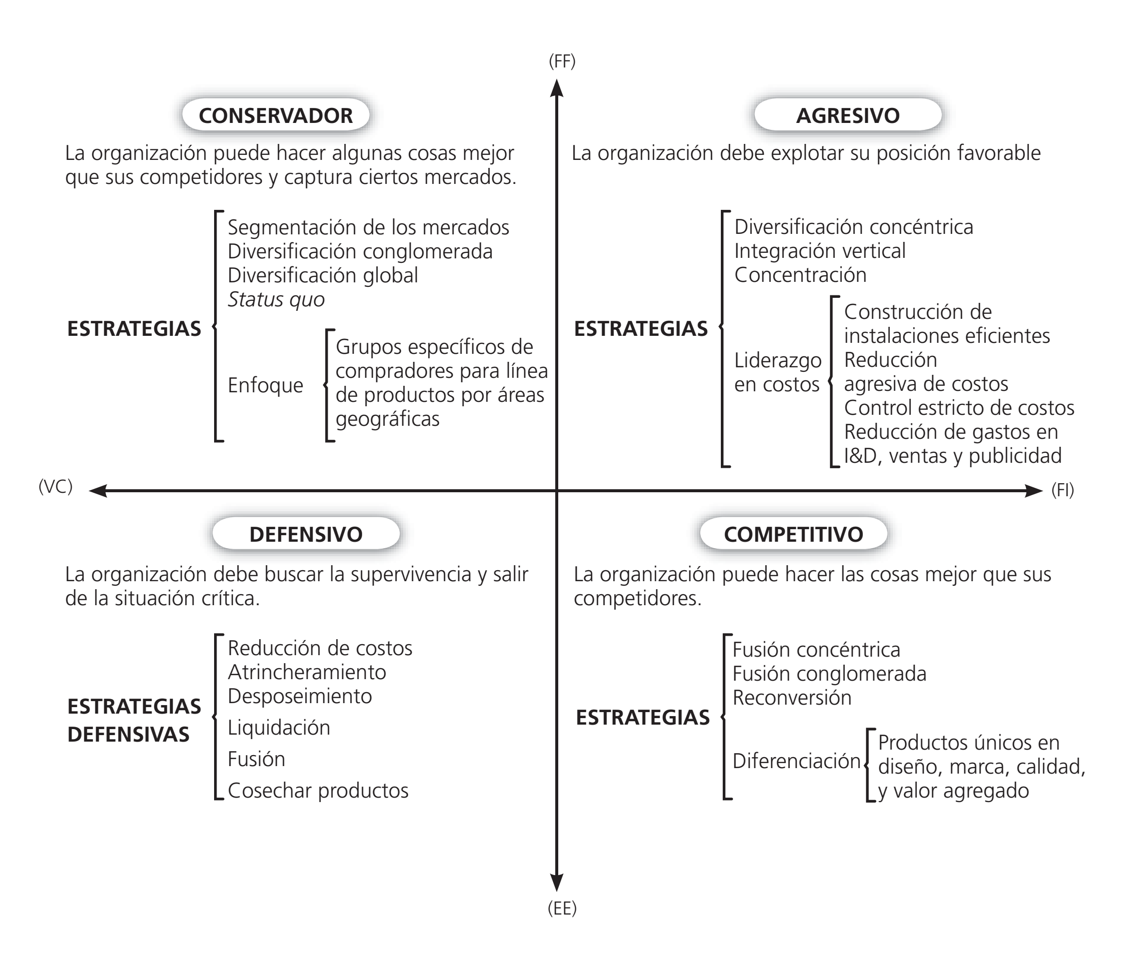
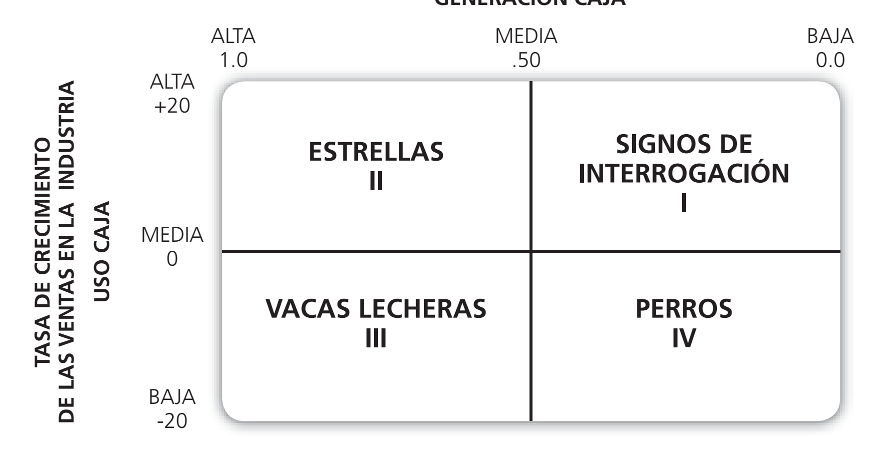


FIGURA 8.26. *Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)*

La matriz BCG tiene dos ejes y se muestra en la Figura 8.27. El eje *x* corresponde a la posición de la participación relativa en la industria. La participación relativa del mercado está definida por la relación de la participación del mercado de la división en una industria en particular, con relación a la participación del mercado del rival más grande en esa industria. Este eje, orientado de derecha a izquierda, está dividido en dos partes, una de 0 a 0.5, correspondiente de baja a media participación relativa, y otra de 0.5 a 1, correspondiente de media a alta participación relativa. Este eje tiene relación con la generación de efectivo (caja), a mayor participación de mercado de la organización, mayor será la generación de efectivo de la división, o producto. El eje *y* corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje. Este eje está dividido en dos grandes partes, una de - 20% a 0%, que denota disminución de las ventas en la industria, y la otra de 0% a 20%, de crecimiento de las ventas en la industria. Este eje está relacionado con el uso de caja, a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, la división o producto, requerirá mayor apoyo económico de la organización, para continuar desarrollando productos e incrementando sus ventas, y no perder participación

de mercado frente a los competidores. Aunque las escalas numéricas y divisiones de los ejes *x* e *y* indicados son normalmente usados, otras organizaciones pueden tomar la escala de valores que consideran conveniente, por ejemplo de 0 a 1 o de 1 a 10 en el eje *x,* y fijar otros puntos medios en el caso del eje *y* cuyo punto medio podría ser la tasa de crecimiento promedio de las ventas en la industria.



Tomado de Boston Consulting Group (1974)
FIGURA 8.27. *Matriz del Boston Consulting Group (BCG)*

La matriz BCG tiene definidos cuatro cuadrantes. El cuadrante I ubica las divisiones o productos *signo de interrogación*, con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no tienen participación de mercado significativa. Llevan esa denominación porque no se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización. El cuadrante II contiene a las divisiones o productos *estrellas*, para ellos hay una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado. El cuadrante III es el de las divisiones o productos *vacas lecheras*, con ellos la organización tiene una alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen o de bajo crecimiento. El cuadrante IV presenta a las divisiones o productos *perros*, los cuales se encuentran en una industria con ventas en disminución o bajo crecimiento, y su participación en el mercado es baja.

Se puede relacionar cada cuadrante de la matriz BCG con una etapa específica del ciclo de vida de los productos. Los productos podrían empezar como *signo de interrogación* en la etapa de *introducción,* en la que requieren uso de caja para crecer pero generan bajos ingresos; se convierten en *estrellas* en la etapa de *crecimiento,* también requieren uso de caja, pero los ingresos por sus ventas se incrementan; luego pasan a ser *vacas lecheras* en su etapa de *madurez,* generan altos ingresos y no exigen mucho uso de caja; y llegan a *perros* en la etapa de *declinación,* cuando no producen flujo de caja, no se les asignan recursos, y están en una industria en decrecimiento.

La matriz BCG, que presenta gráficamente la posición competitiva de cada división o producto, provee una foto global de la organización en un momento dado. Con esta foto podemos manejar el portafolio del negocio, considerando que cada división autónoma, o producto, puede influenciar en las posibilidades de éxito de las otras divisiones o productos, y de la organización en general.

Las características y las estrategias aplicables a las divisiones o productos, según su ubicación en los cuadrantes de la matriz BCG, se resumen a continuación:

a. Signo de interrogación

- Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento.
- Las necesidades de efectivo son altas.
- La generación de caja es baja.
- La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

b. Estrellas

- Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria.
- Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.
- Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante.
- Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas.

c. Vacas lecheras

- Alta participación relativa del mercado pero compiten en una industria de bajo crecimiento.
- Generan exceso de liquidez para sus necesidades.
- Este exceso es recolectado para otros propósitos.
- Deben ser administradas para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible.
- Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.
- Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables.

d. Perros

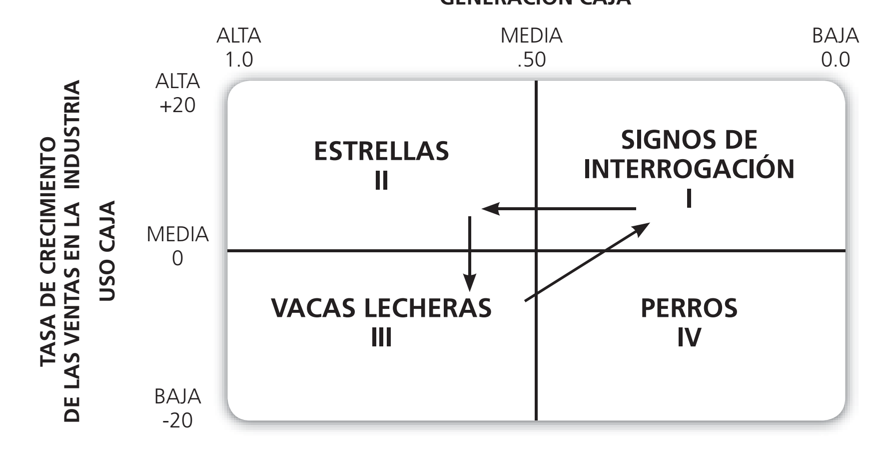
- Baja participación relativa del mercado y compite en un mercado de lento o de poco crecimiento.
- Su posición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de Liquidación, desinversión o reducción.

Un portafolio balanceado contiene divisiones o productos en los cuatro cuadrantes, para asegurar la continuidad del negocio. El portafolio debe tener al menos una *vacas lecheras* que genere flujo de caja para ser distribuido a otras divisiones o productos, como a los *estrellas,* para fortalecerlos y convertir alguno de ellos en *vacas lecheras,* cuando la actual se convierta en *perros,* y a productos *signo de interrogación* para apoyarlos en su introducción para convertirlos en *estrellas.*

Los estrategas usan la matriz BCG para monitorear en sus cuatro cuadrantes el ciclo de vida de las divisiones o productos, y para ajustar sus estrategias cuando estas pasan de un cuadrante a otro.

Bruce D. Herderson, el fundador del Boston Consulting Group, indicó en 1970 (citado por Stern & Stalk, 1998) que para ser exitosa una organización debería tener un portafolio de productos con diferentes regímenes de crecimiento y de participación de mercado. Presentó las secuencias exitosa y desastrosa de movimiento entre cuadrantes.

En la Figura 8.28 se muestra un movimiento secuencial exitoso entre cuadrantes. Luego de efectuar investigación y desarrollo, la *vacas lecheras* es relanzada y convertida en *signo de interrogación,* los *perros* son eliminados, los *signo de interrogación* se convierten en *estrellas* y los *estrellas* en *vacas lecheras.* Este movimiento asegura la continuidad del negocio.

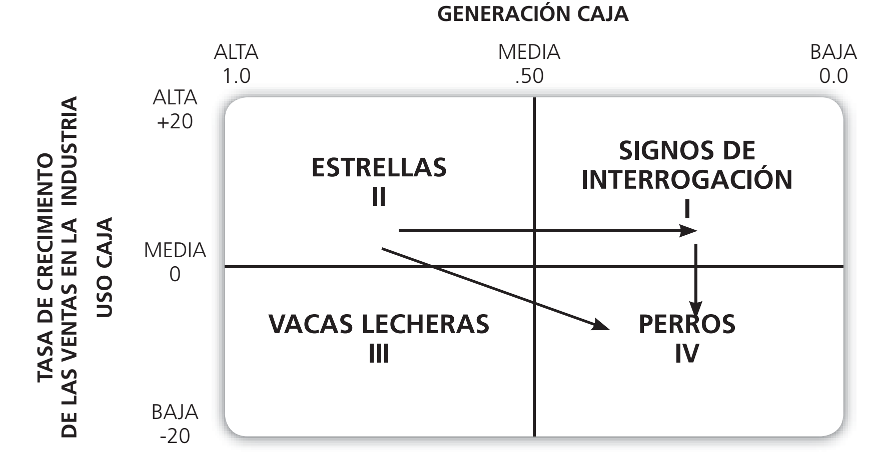


Tomado de Henderson, 1970 (citado por Stern & Stalk, 1998)

FIGURA 8.28. *Secuencia exitosa de movimiento entre cuadrantes*

La Figura 8.29 muestra una secuencia desastrosa en la que el nuevo producto *signo de interrogación* declina sin pasar por ser *estrellas* (etapa de crecimiento) ni *vacas lecheras* (etapa de madurez), ocurriendo pérdidas. Esta situación empeora si se asigna el flujo de caja de los *estrellas* a otros, pues evita que se conviertan en *vacas lecheras*, y el resultado es el de utilidades reducidas.

La BCG es una matriz de portafolio que se emplea cuando se trata de ver comparativamente las divisiones de una corporación, los productos o líneas en una organización, o los productos en un sector y subsector industrial. No siempre se utiliza y queda a criterio del analista si usarla o no.



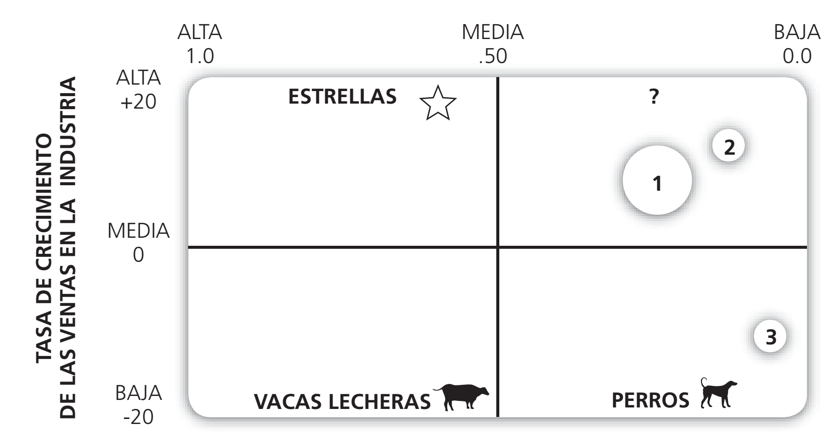
Tomado de Henderson en 1970 (citado por Stern & Stalk, 1998)

FIGURA 8.29. *Secuencia Desastrosa de Movimiento entre Cuadrantes*

Cada división o producto es representado en la matriz BCG por medio de un círculo, cuyo tamaño es proporcional al monto de sus ventas en relación a los ingresos de la corporación, y la sección del círculo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división o producto.

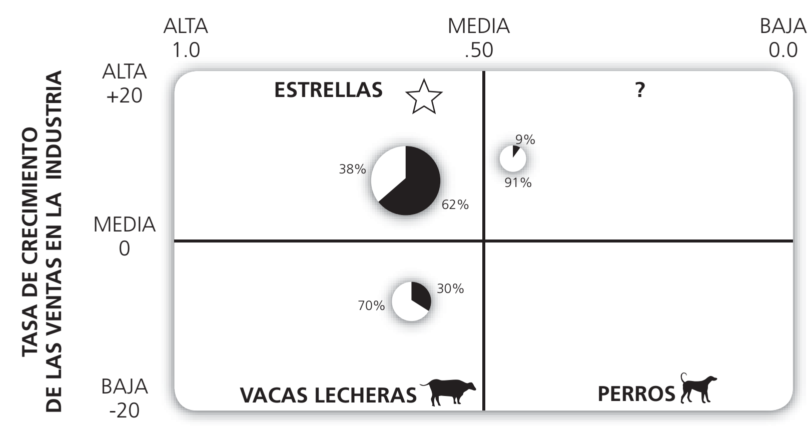
EJEMPLOS DE MATRICES BCG

A continuación, se presentan algunos ejemplos de matriz BCG, en las Figuras 8.30 a 8.34, para las organizaciones que se indican. A pesar de ser una matriz de portafolio podría ubicarse la unidad única, para evaluar su ubicación.



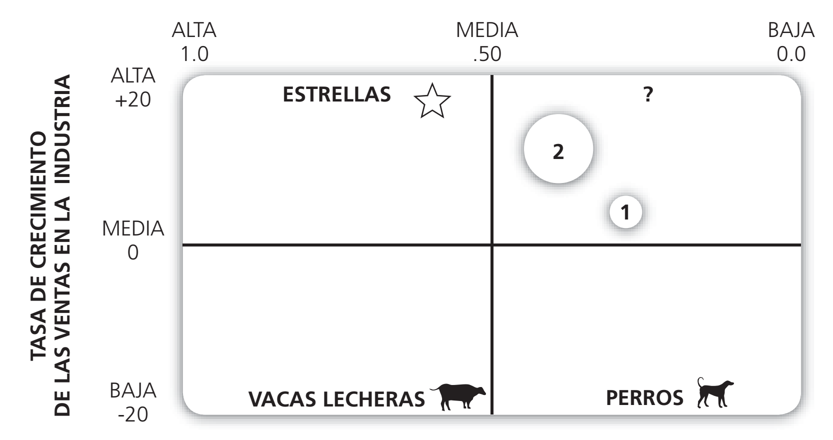
DIVISIÓN	INGRESOS EN MILLONES DE US$	% DE INGRESOS	UTILIDADES BRUTAS %	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA
1. Harina de pescado	7,841.00	87.2%	31.0%	28.00%	5%
2. Aceite	946.00	10.5%	72.0%	14.50%	18%
3. Pescado	209.00	2.3%	40.0%	5.00%	-15%

FIGURA 8.30. *Matriz BCG de una empresa pesquera*



DIVISIÓN	INGRESOS (US$)	% DE INGRESOS	UTILIDADES (US$)	% DE UTILIDADES	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
1. Pospago	278,671	29%	17,073	30%	56%	-10
2. Control	145,537	15%	4,878	9%	48%	10
3. Prepago	544,476	56%	35,436	62%	55%	5
TOTAL	**968,954**	**100%**	**57,387**	**100%**		

FIGURA 8.31. *Matriz BCG de una empresa de telefonía móvil*



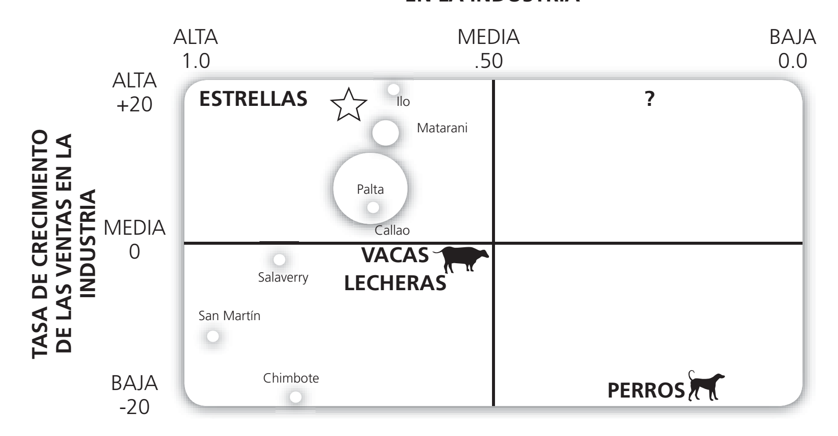
DIVISIÓN	INGRESOS (EN MILES DE US$)	% DE INGRESOS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
1. Congelada	3,400	21%	7%	3.3%
2. Conserva	45,900	34%	93%	14.0%
TOTAL	**49,300**		**100%**	

Se toma en consideración la posición relativa del Perú con respecto al líder mundial España.

1. Las exportaciones de España de alcachofa congelada representaron US$ 16 millones al año 2005.
2. En el caso de las exportaciones de alcachofa en conserva, España exportó US$ 105 millones de alcachofa en salmuera, y dado que no existe información desagregada para el caso de la alcachofa marinada, se adiciona los US$ 29 millones que importó Estados Unidos en esta variedad, lo cual totaliza US$134 millones.

FIGURA 8.32. *Matriz BCG de la alcachofa del Perú*

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO RELATIVA EN LA INDUSTRIA



PUERTO	MOVIMIENTO DE CARGA TM	PORCENTAJE DE LA CARGA	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
1. Paita	778,234	4.9%	70%	5%
2. Salaverry	853,646	5.4%	80%	-2%
3. Chimbote	310,644	2.0%	80%	-20%
4. Callao	11’336,762	72.0%	70%	7%
5. San Martín	1’473,796	9.4%	90%	-13%
6. Ilo	139,399	0.9%	70%	20%
7. Matarani	853,192	5.4%	70%	11%
TOTAL	**1’574,673**	**100%**		

(1) Se refiere a la zona de influencia. Paita puede atraer carga brasilera y ecuatoriana. Callao puede ser puerto pivot y atraer carga de transbordo. Ilo y Matarani pueden atraer carga boliviana y brasilera. Esta información fue calculada de manera subjetiva, encuestando a algunas personas conocidas en el tema. Se recomienda determinar estos valores a base de un estudio técnico para la implementación del plan.

(2) Obtenido de los anuarios de ENAPU y TISUR del año 2002.

FIGURA 8.33. *Matriz BCG del sistema portuario peruano*

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO RELATIVA EN LA INDUSTRIA

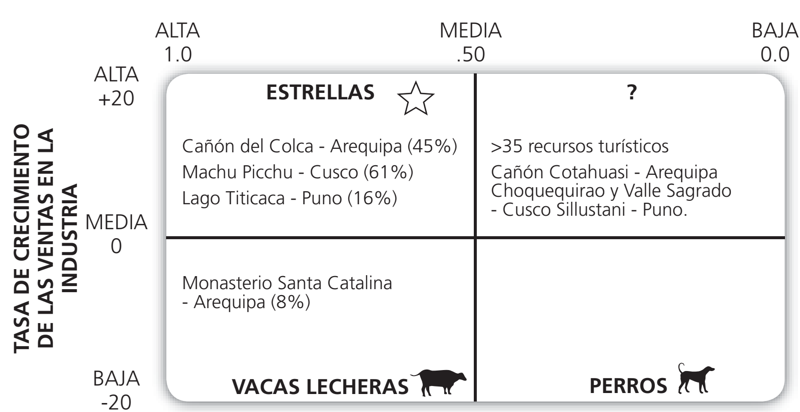


FIGURA 8.34. *Matriz BCG de la Macrorregión Sur del Perú*

Tomado y adaptado de http://www.luventicus.org/mapas/peru.html

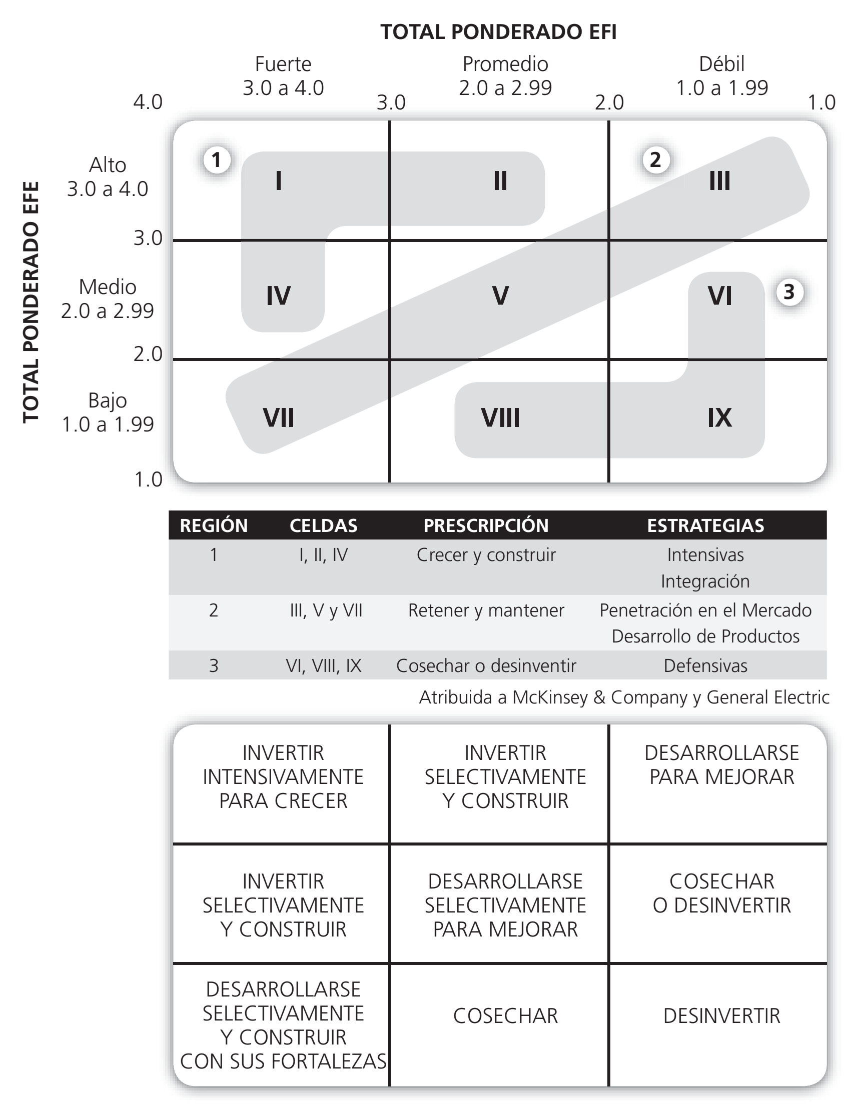
FIGURA 8.35. *Mapa del Perú*

LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización.

En comparación con la matriz BCG, la matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional, pues son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados para llegar a esos puntajes; estos permiten calificaciones en tres rangos, alto, medio y bajo, en lugar de alto y bajo; y hacer mayor distinción entre las posibles posiciones de las divisiones del portafolio de negocios, al ofrecer 9 celdas en lugar de 4.

La matriz IE, como se muestra en la Figura 8.36, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje *x* corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje *y*, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.



REGIÓN	CELDAS	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinventir	Defensivas

Atribuida a McKinsey & Company y General Electric

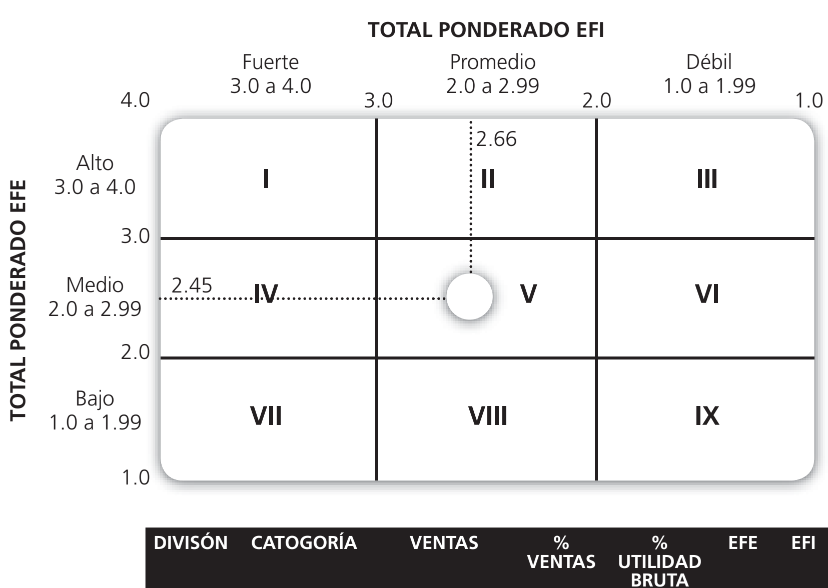
FIGURA 8.36. *Regiones y celdas en la matriz IE*

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Se puede calificar como exitosa la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la celda I.

Esta matriz fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, y como matriz de portafolio, se considera derivada de la matriz de crecimiento de la BCG. Las acciones más específicas se indican en la segunda matriz presentada.

EJEMPLOS DE MATRICES IE

A continuación, se presentan algunos ejemplos de matriz IE en las Figuras 8.37 a 8.46 para diferentes empresas y sectores. A pesar de ser una matriz de portafolio puede dar luces para una sola unidad, dependiendo del cuadrante donde se ubique en función a sus valores EFE y EFI.



DIVISÓN	CATOGORÍA	VENTAS	% VENTAS	% UTILIDAD BRUTA	EFE	EFI
1	Unidad de Negocio	US$ 8,996,000	100%	35.5%	2.45	2.66

FIGURA 8.37. *Matriz IE de una empresa pesquera*

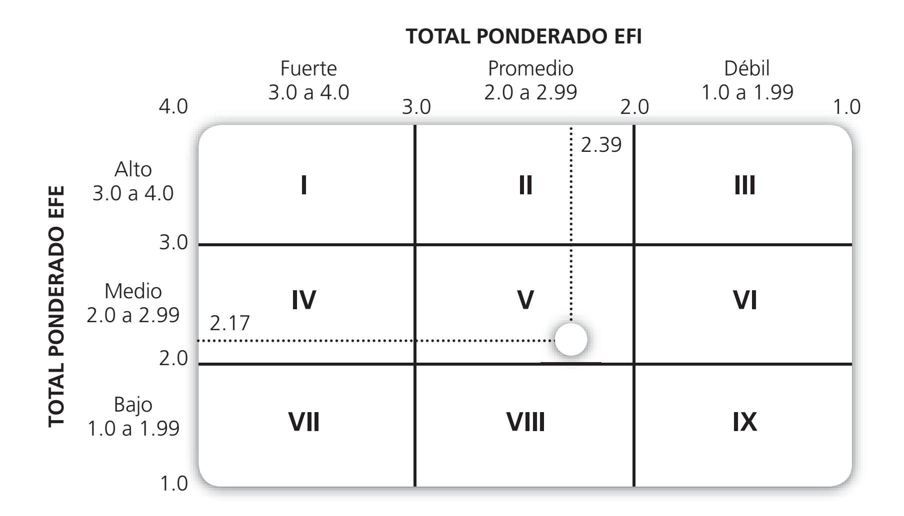
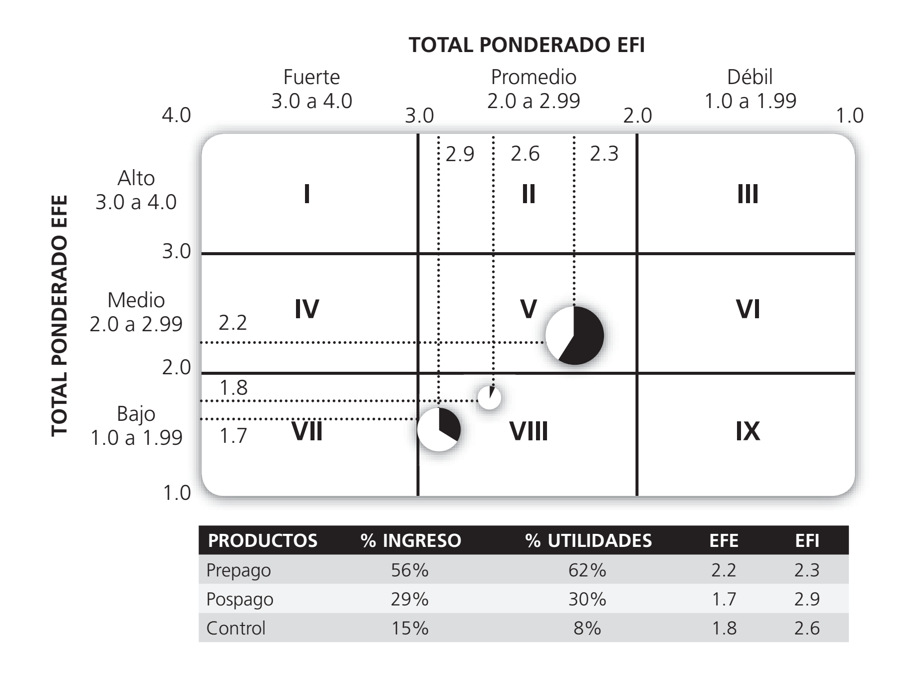


FIGURA 8.38. *Matriz IE de una empresa de generación eléctrica*



PRODUCTOS	% INGRESO	% UTILIDADES	EFE	EFI
Prepago	56%	62%	2.2	2.3
Pospago	29%	30%	1.7	2.9
Control	15%	8%	1.8	2.6

FIGURA 8.39. *Matriz IE de una empresa de telefonía móvil*

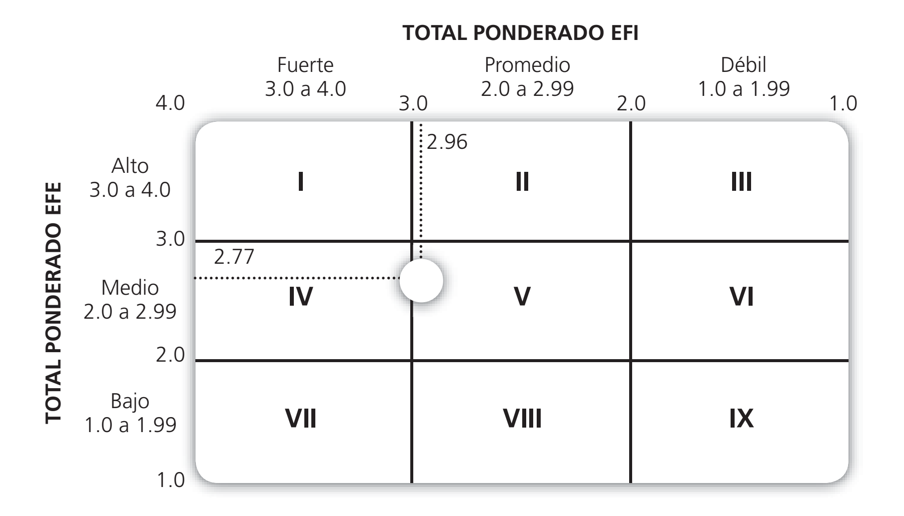


FIGURA 8.40. *Matriz IE de la alcachofa del Perú*

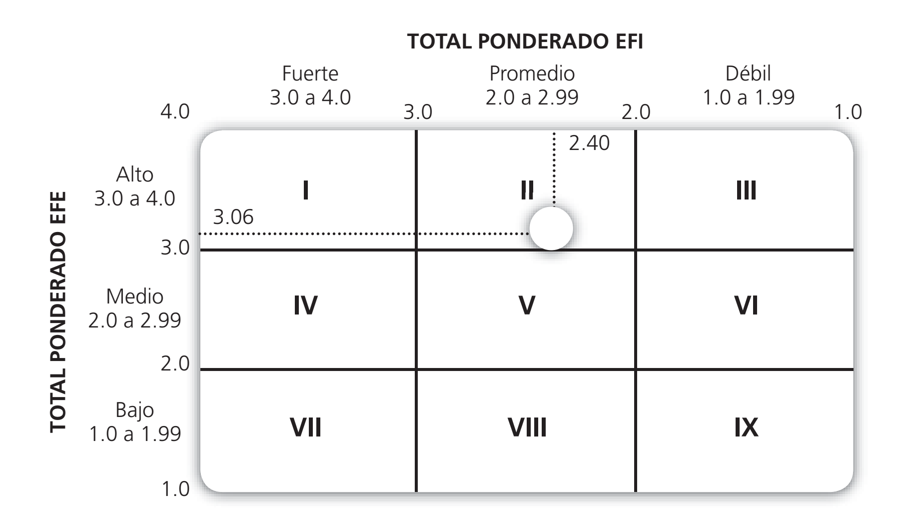


FIGURA 8.41. *Matriz IE de la mandarina peruana*

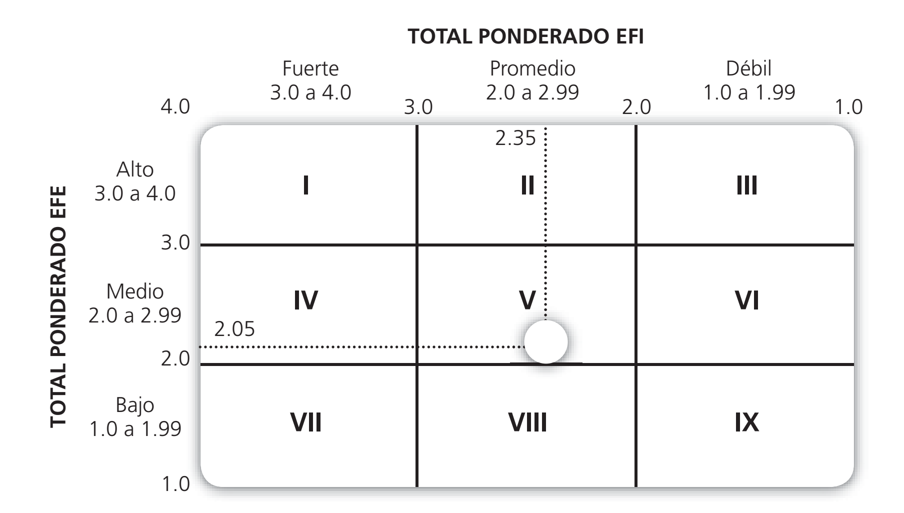


FIGURA 8.42. *Matriz IE del clúster de residencia y turismo del distrito balneario de Asia, al sur de Lima*

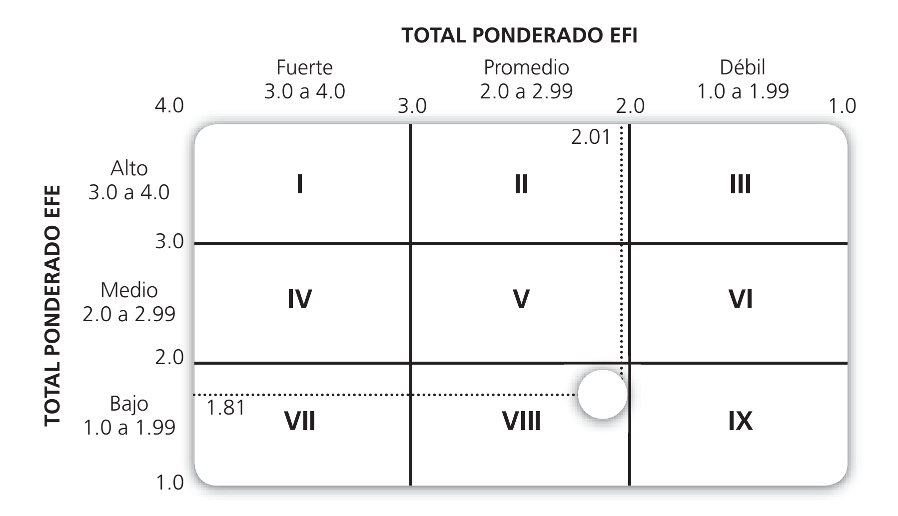


FIGURA 8.43. *Matriz IE del sector olivícola peruano*

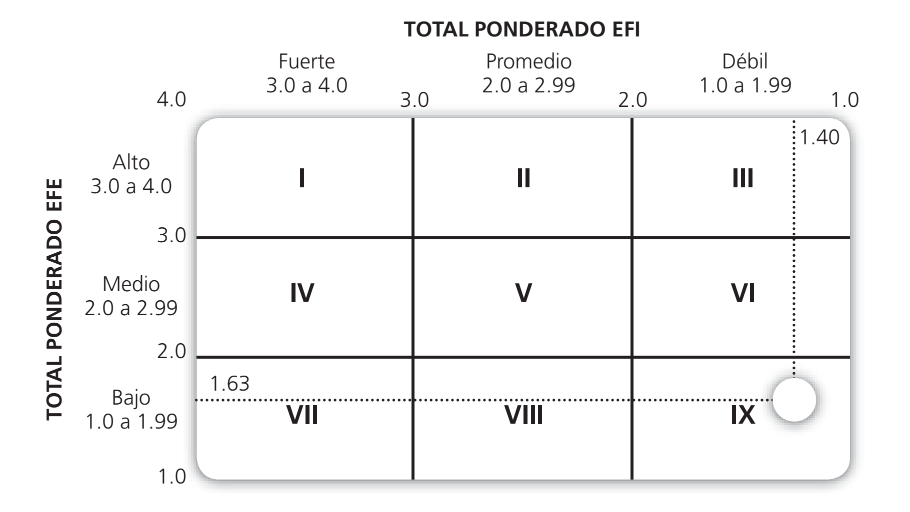


FIGURA 8.44. *Matriz IE del sistema portuario peruano*

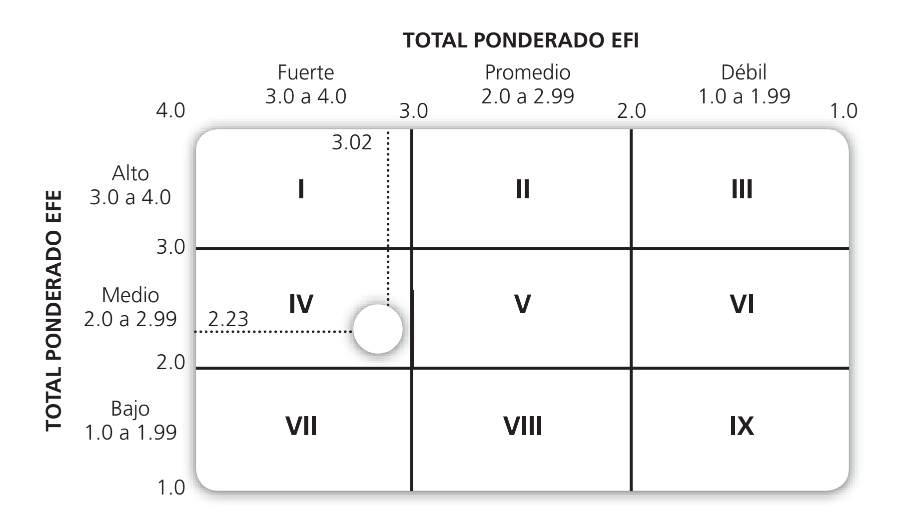


FIGURA 8.45. *Matriz IE del sector industrial del pisco*

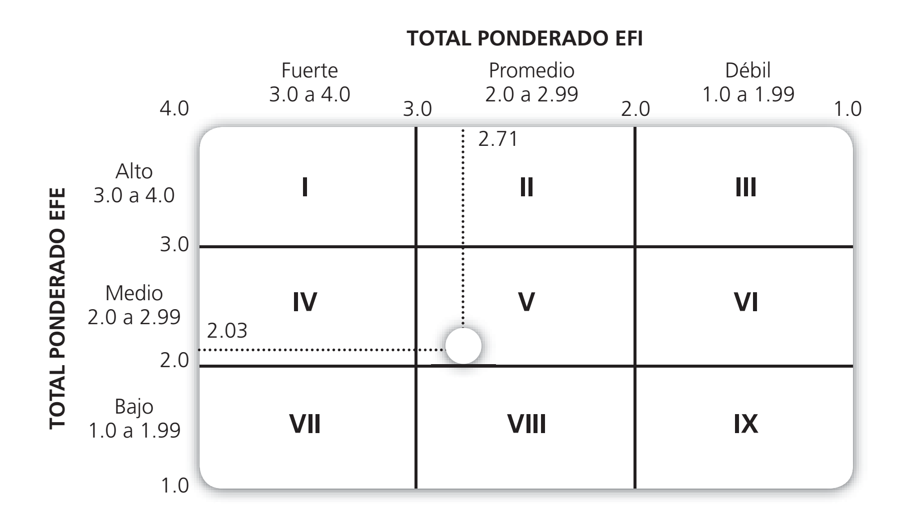


FIGURA 8.46. *Matriz IE de la Macrorregión Sur del Perú*

Constituye una buena práctica para formular estrategias desarrollar ambas matrices BCG e IE, para el presente y futuro, así como desarrollar las matrices BCG e IE de los principales competidores, para hacer comparaciones con el propio portafolio. Estas buenas prácticas ayudarán a ser previsores de decisiones estratégicas futuras sobre el portafolio.

LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia (Figura 8.47).

Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos *xy* que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante, como se indica en la Figura 8.48.

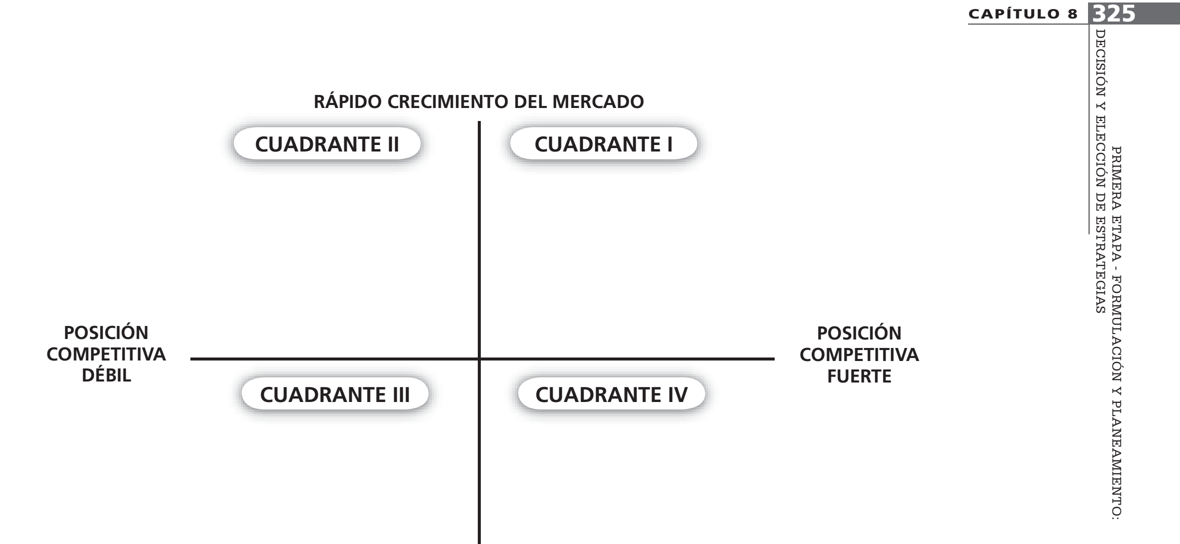


FIGURA 8.47. *Matriz de la gran estrategia (GE)*

Adaptado de Christensen, Berg, y Salter (1976)

FIGURA 8.48. *Estrategias en la matriz de la gran estrategia (GE)*

La posición estratégica que deberían adoptar las organizaciones según su ubicación, en cada cuadrante de la matriz GE, se resume en la Tabla 8.27.

TABLA 8.27

POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES POR SU UBICACIÓN EN LA MATRIZ GE

Cuadrante I

- Excelente posición estratégica para las organizaciones.
- Las estrategias apropiadas para estas organizaciones son las de concentración en los mercados (penetración en el mercado, desarrollo de mercados), y en los productos (desarrollo de productos).
- No es aconsejable que las organizaciones en este cuadrante cambien notablemente sus ventajas competitivas.
- Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, las estrategias de integración vertical hacia delante y hacia atrás, u horizontal pueden ser efectivas.
- Cuando una organización del cuadrante I está muy comprometida con un solo producto, la diversificación concéntrica puede reducir el riesgo asociado con una línea de productos estrecha.
- Las organizaciones del cuadrante I pueden asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario (tomar ventaja de las oportunidades en varias áreas).

Cuadrante II

- Las organizaciones en este cuadrante requieren evaluar seriamente su aproximación presente al mercado.
- A pesar de que su industria está creciendo, no tienen capacidad para competir efectivamente, deben determinar por qué su aproximación no es efectiva, y cómo cambiar para mejorar su competitividad.
- El crecimiento rápido del mercado exige que las organizaciones consideren, como primera opción, estrategias intensivas (y no de integración o diversificación), sin embargo si a las organizaciones les faltan competencias distintivas o ventajas competitivas, la alternativa deseable suele ser la integración horizontal. Como último recurso podría considerarse la desinversión o liquidación. La desinversión puede generar fondos para adquirir otros negocios o para comprar acciones.

Cuadrante III

- Las organizaciones en este cuadrante compiten en un mercado de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil.
- Deben hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y posible liquidación.
- Deben seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción.
- La alternativa es reubicar recursos de los negocios actuales en otras áreas.
- Si todo lo demás falla, las opciones finales son la desinversión o la liquidación.

Cuadrante IV

- Posición competitiva fuerte, pero crecimiento lento del mercado.
- Las organizaciones tienen la fortaleza para iniciar programas de diversificación hacia áreas de crecimiento más prometedor.
- Altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitado. Seguir con éxito estrategias de diversificación concéntrica, conglomerada, u horizontal. También aventuras conjuntas.

EJEMPLOS DE MATRICES GE

A continuación, se presentan algunos ejemplos de matriz de la GE, en las Figuras 8.49 a 8.58, para diferentes empresas y sectores.

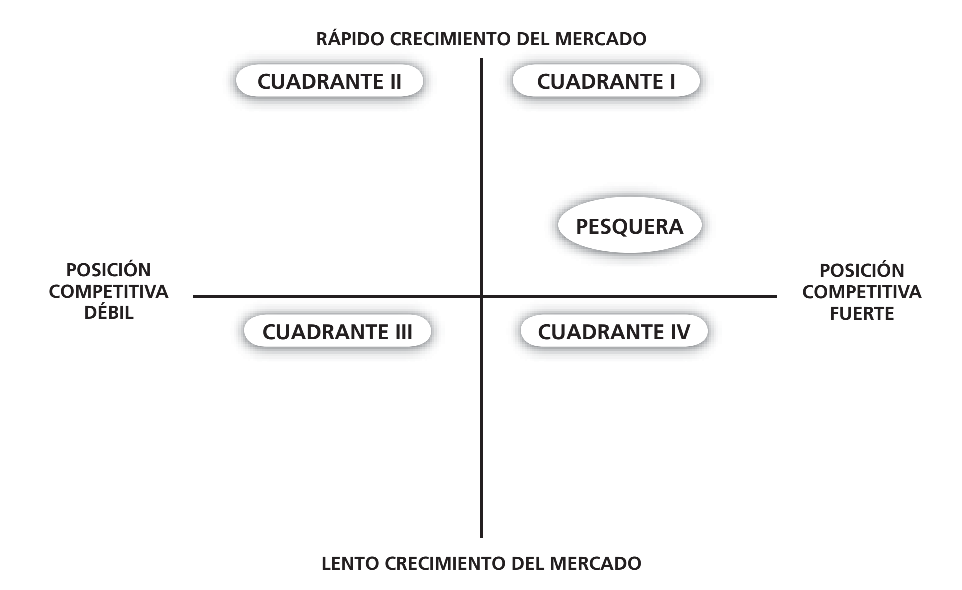


FIGURA 8.49. *Matriz de la GE para una empresa pesquera*

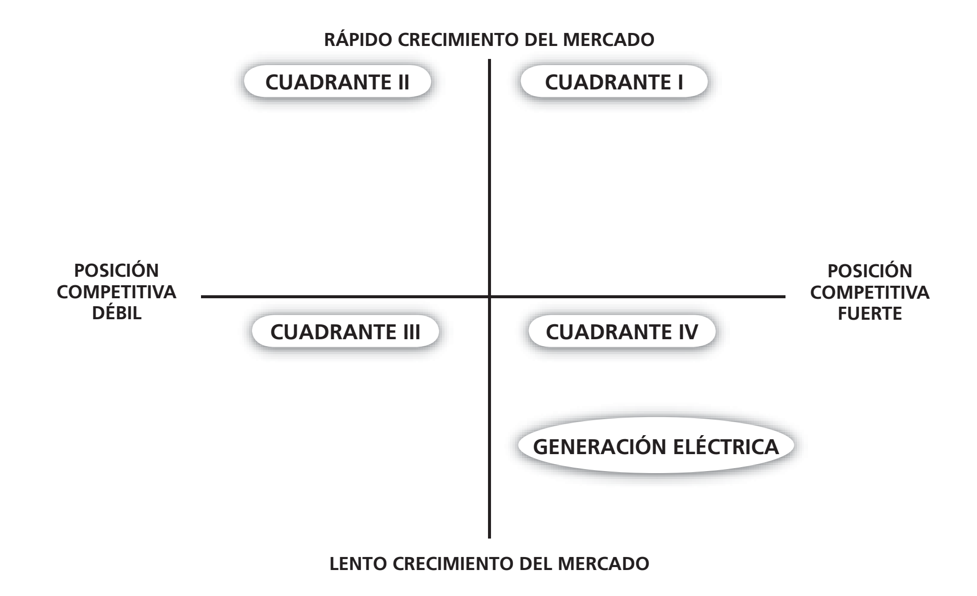


FIGURA 8.50. *Matriz de la GE de una empresa de generación eléctrica*

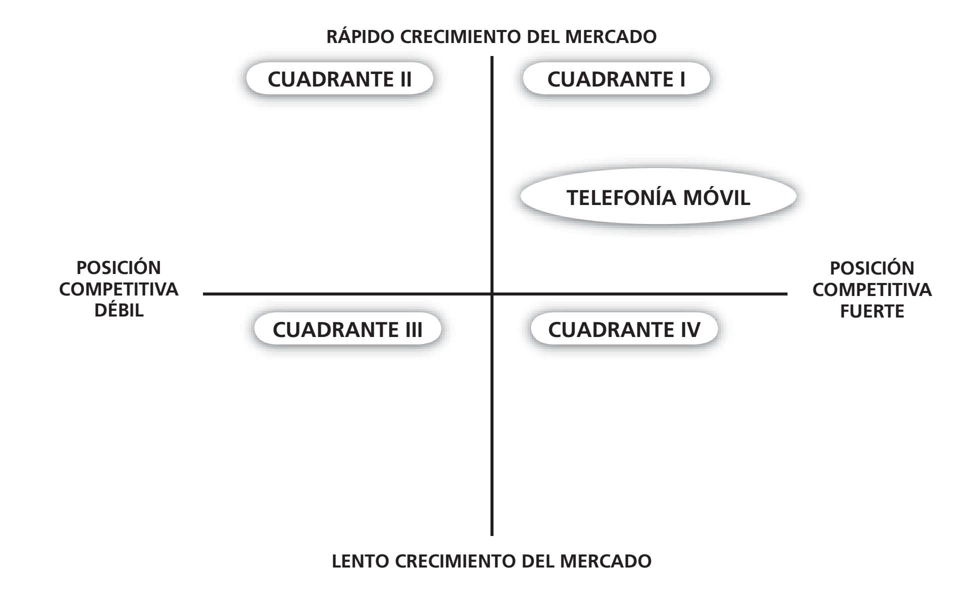


FIGURA 8.51. *Matriz de la GE para una empresa de telefonía móvil*

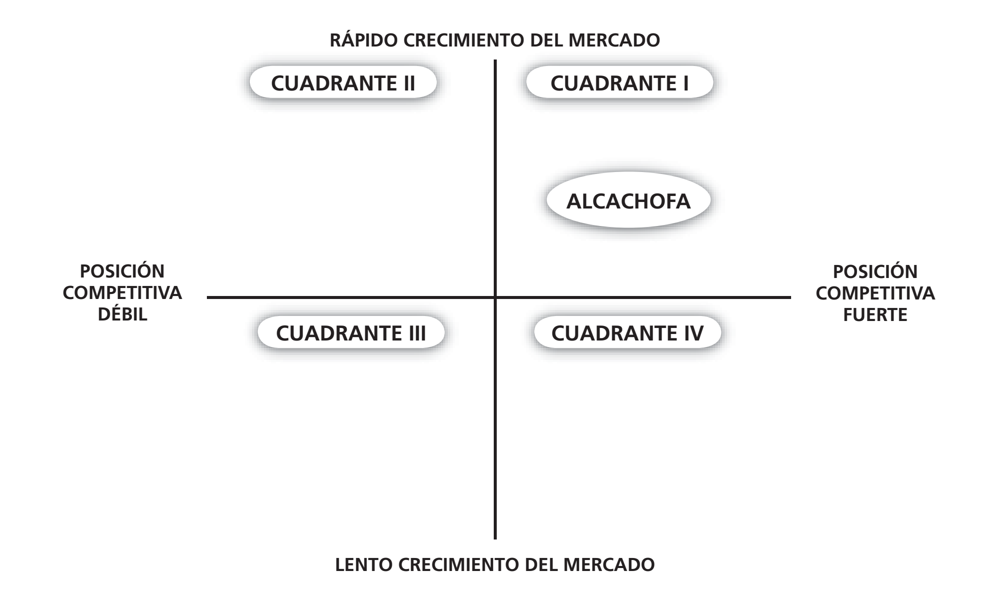


FIGURA 8.52. *Matriz de la GE de la alcachofa del Perú*

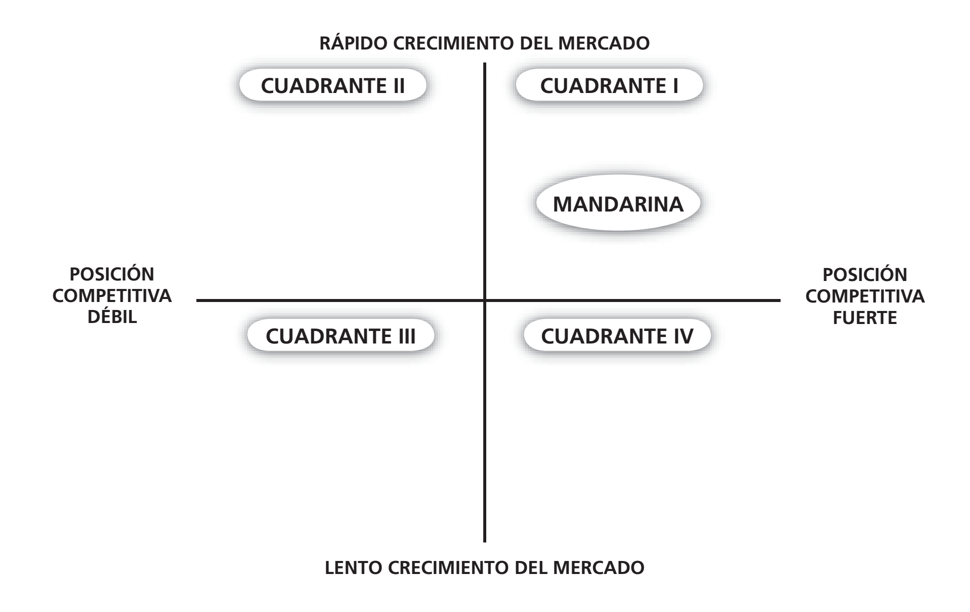


FIGURA 8.53. *Matriz de la GE de la mandarina peruana*

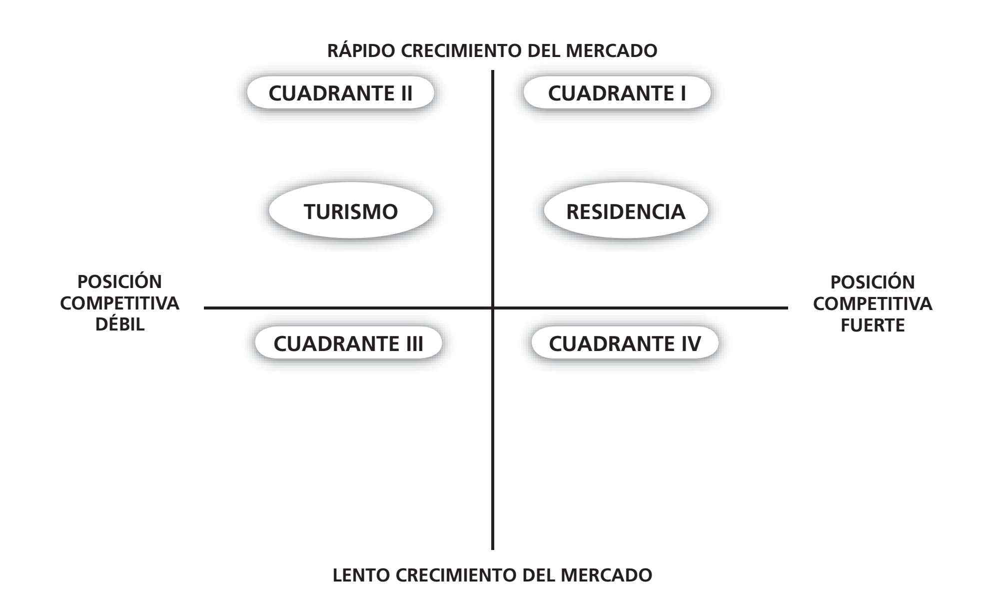


FIGURA 8.54. *Matriz de la GE para el clúster de residencia y turismo del distrito balneario de Asia, al sur de Lima*

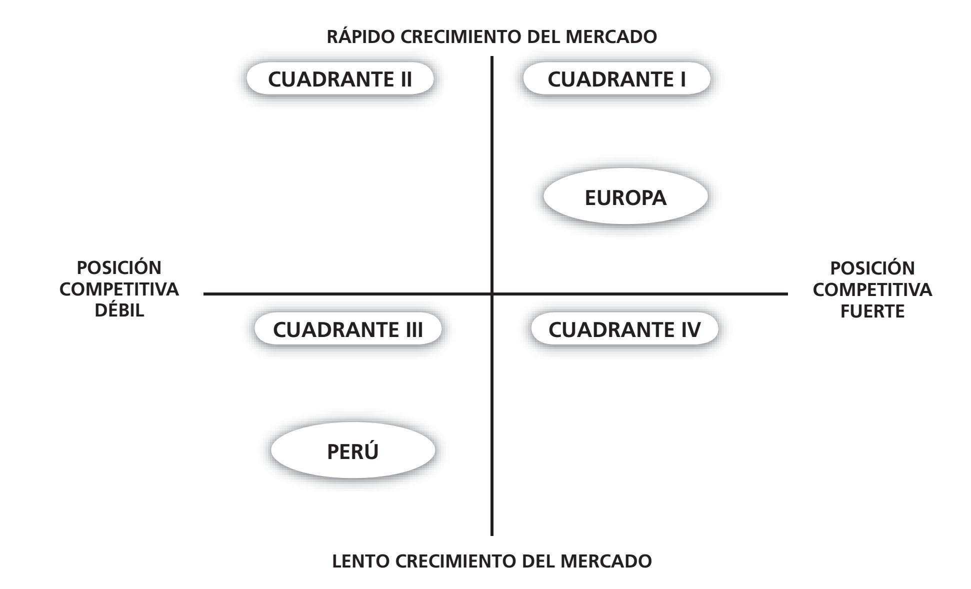


FIGURA 8.55. *Matriz de la GE para el sector olivícola peruano*

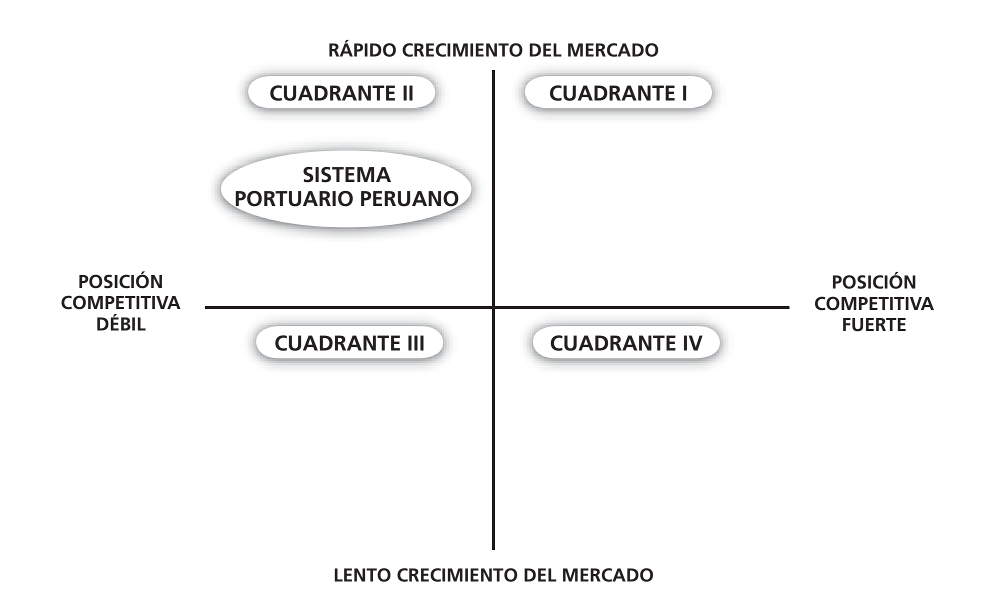


FIGURA 8.56. *Matriz de la GE para el sistema portuario peruano*

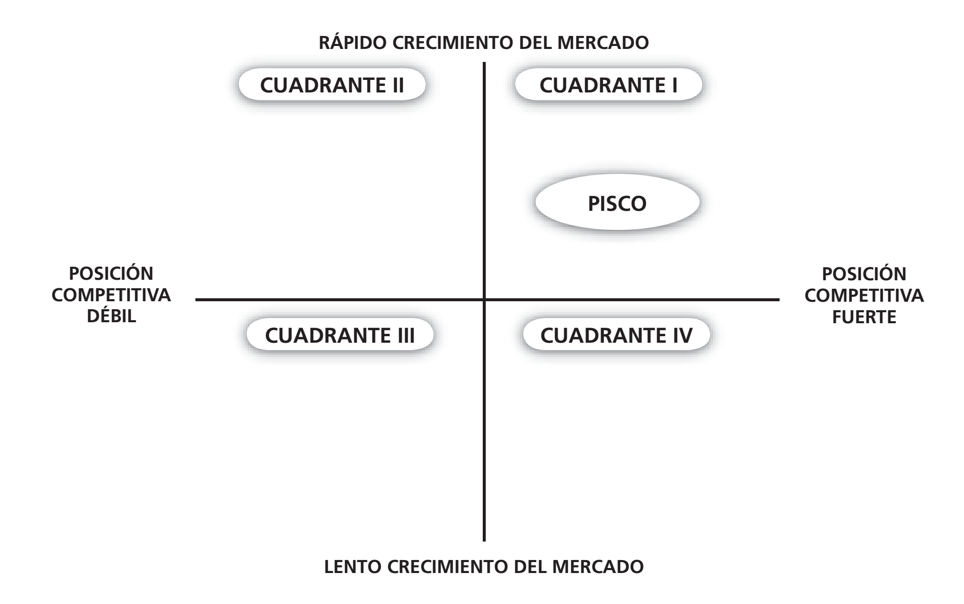


FIGURA 8.57. *Matriz de la GE para el sector industrial del pisco*

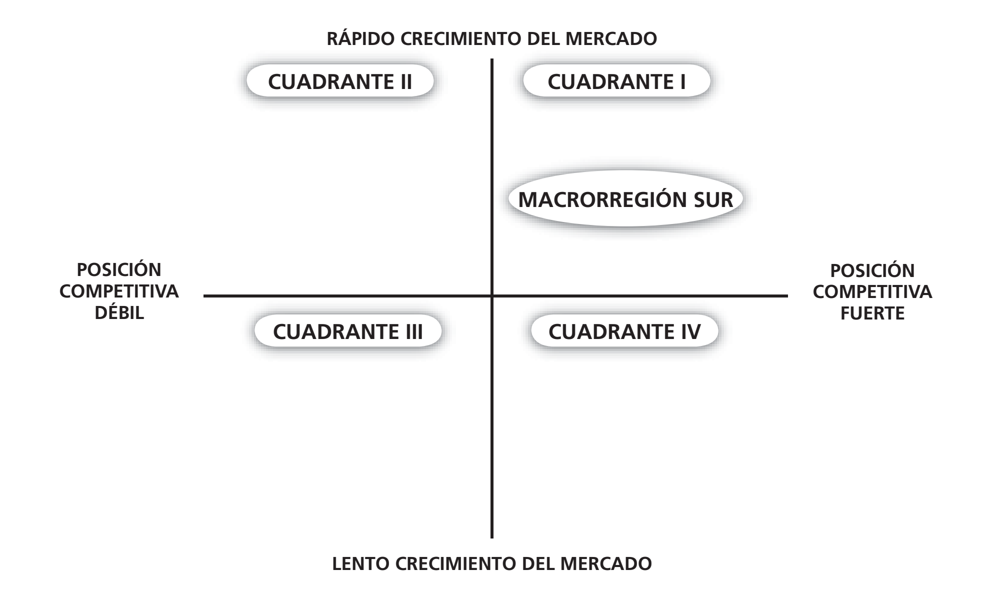


FIGURA 8.58. *Matriz de la GE para la Macrorregión Sur del Perú*

LA MATRIZ DE DECISIÓN

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz como la de la Figura 8.59, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS / ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	MATRIZ: FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	X					1
2		X		X	X	3
3	X	X	X		X	4
4			X	X		2
5	X	X		X		3
6	X					1

FIGURA 8.59. *Matriz de decisión de estrategias*

Las estrategias 2, 3, y 5 se retienen por aparecer 3 o más veces. Las estrategias 1 y 4 se conservan como posibles estrategias de contingencia. Finalmente, será una decisión del estratega seleccionar también aquellas que se repitan 1 ó 2 veces, únicamente.

EJEMPLOS DE MATRICES DE DECISIÓN

Ejemplos reales de la matriz de decisión se presentan en las Tablas 8.28 a 8.37.

TABLA 8.28

MATRIZ DE DECISIÓN DE UNA EMPRESA PESQUERA

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Integración vertical hacia atrás		x				1
2. Desarrollo de mercado		x				1
3. Penetración de mercado	X	x	x	x	x	5
4. Diversificación concéntrica			x		x	2
5. Desarrollo de producto	X	x	x	x	x	5
6. Integración vertical hacia adelante		x				1
7. Liquidación			x			1
8. Aventura conjunta		x				1
9. Atrincheramiento	x		x			2
10. Empresa en riesgo compartido					x	1

TABLA 8.29

MATRIZ DE DECISIÓN DE UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1. Mejorar la gestión comercial y de gastos	x	x			2
2. Penetración en el mercado a través de mayor participación y producción	x		x		2
3. Desarrollo del mercado a Ecuador, Brasil y Chile	x		x		2
4. Establecimiento de un modelo de gestión Malcom Baldrige	x	x			2
5. Aventura conjunta clientes actuales o potenciales	x			x	2
6. Diferenciación		x			1
7. Optimización de la estructura financiera	x	x			2
8. Mejoramiento de la gestión de recursos humanos	x	x			2
9. Fusión con empresas generadoras del holding	x	x			2
10. Promoción de la revisión del marco legal regulatorio del sistema eléctrico	x				1
11. Diversificación				x	1

TABLA 8.30

MATRIZ DE DECISIÓN DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Penetración en el mercado actual 700 mil nuevos clientes	x	x	x	x	x	5
2. Transmisión de datos en móviles	x	x	x	x	x	5
3. Penetración en el comercio informal	x	x	x	x	x	5
4. Adquirir Celestar integración vertical	x	x	x		x	4
5. Desarrollo de nuevos segmentos en provincias (agricultura, pesca, ganadería, forestal, etc.)	x	x	x	x	x	5
6. Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos en segmentos C y D	x	x	x	x	x	5
7. Desarrollo de ADSL inalámbrico	x	x	x	x	x	5
8. Reposición automática de nuevos teléfonos	x					1
9. Programa de fidelización utilizando el slogan de comunicación global	x					1
10. Implementar alianzas con distribuidores para prepago	x	x	x	x		4
11. Alianza con las agencias centralizadas de ventas	x	x	x	x		4
12. Prepago con nuevas y económicas tarifas	x	x	x	x	x	5
13. Desarrollo de multimedia inalámbrica, tv, radio	x	x	x	x	x	5
14. Servicio de wireless, WI-FI, 811FC	x	x	x	x	x	5
15. Tercerizar el servicio de postventa	x					1
16. Comprar a los distribuidores	x	x		x		3
17. Comprar empresas competidoras	x	x		x		3
18. Reducción de personal en áreas de apoyo	x					1
19. Aventuras conjuntas con universidades para introducir Internet wireless	x	x	x	x		4

TABLA 8.31

MATRIZ DE DECISIÓN DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ

Estrategias	FODA	PEYEA	BC G	IE	GE	Total
1. Adquisición de tierras por parte de los exportadores	x	x			x	3
2. Integración vertical hacia atrás vía el desarrollo de la semilla propia	x	x			x	3
3. Inversión en alta tecnología en sistemas de riego para evitar dependencia de terceros y elevar rendimientos	x	x			x	3
4. Habilitación directa a los agricultores en la Sierra	x	x			x	3
5. Gestionar contratos de largo plazo con los brokers importadores	x	x			x	3
6. Alianzas estratégicas para traer inversión extranjera y obtener know-how	x	x			x	3
7. Penetrar en mercados de Estados Unidos y la UE	x		x	x	x	4
8. Búsqueda de mercados para las alcachofas marinadas	x		x		x	3
9. Exportar productos derivados de la alcachofa con mayor valor	x		x	x	x	4
10. Investigar factibilidad técnica-económica para la elaboración de alcachofas en conserva orgánicas	x			x	x	3
11. Diversificación de productos de agro exportación (sobre todo en la Sierra)	x	x			x	3

TABLA 8.32

MATRIZ DE DECISIÓN DE LA MANDARINA PERUANA

Estrategias	FODA	PEYEA	GE	IE	Total
1. Desarrollo de la capacidad productiva exportable	x		x	x	3
2. Desarrollo de nuevos mercados	x	x	x	x	4
3. Aventura conjunta con operadores internacionales		x			1
4. Penetración en los mercados actuales	x	x	x	x	4
5. Propiciar alianzas entre productores y centros técnicos especializados para recibir apoyo técnico	x				1
6. Implementación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas	x		x	x	3
7. Mejorar los procesos de distribución y comercialización	x		x	x	3
8. Mejorar la participación del Estado dentro del proceso de producción y comercialización de la mandarina	x				1
9. Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización	x		x		2
10. Actualización tecnológica continua	x				1
11. Promoción de la mandarina peruana	x	x	x	x	4

TABLA 8.33

MATRIZ DE DECISIÓN DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

Estrategias	FODA	PEYEA	GE Residencia	GE Turismo	Total
1. Construcción de clubes	x	x	x		3
2. Programas enero-diciembre	x	x	x	x	4
3. Mayor apoyo APRILS	x		x		2
4. Incentivo a inversiones en infraestructura	x	x	x	x	4
5. Alianzas turísticas	x	x		x	3
6. Alianzas pro capacitación	x		x	x	3
7. Reconfigurar Open Club	x	x	x	x	4
8. Organización clúster	x	x	x	x	4
9. Incentivos a lealtad residentes			x		1

Nota. APRILS = Asociación de Propietarios de Inmuebles del Litoral Sur.

TABLA 8.34

MATRIZ DE DECISIÓN DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

Estrategias	FODA	PEYEA	GE	IE	Total
1. Generar oferta exportable de aceituna de mesa con el valor agregado adecuado para crecer en mercados actuales y desarrollar los mercados de EE. UU. y Unión Europea	x	x	x	x	4
2. Elaboración de un proyecto dirigido a atraer la inversión extranjera y desarrollar el subsector del aceite de oliva	x				1
3. Reestructurar el ANPEAP con el fin de lograr una oferta exportable sólida	x	x			2
4. Programa de capacitación a los agricultores para el mejoramiento de la productividad y así lograr menores y mejores costos	x	x	x		3
5. Buscar la representatividad adecuada en el COI, con el fin se salvaguardar la producción nacional contra prácticas de dumping	x	x			2
6. Creación de la marca "Aceituna Peruana", desarrollo de productos con valor agregado y promoción en los mercados identificados	x	x	x	x	4
7. Fomentar el ingreso de capitales al sector olivícola y mejorar las condiciones crediticias	x	x	x	x	4
8. Mejorar la productividad del sector mediante una adecuada gestión de la tierra, uso de mejores tecnologías y estandarización de procesos	x	x	x	x	4
9. Integración de los factores y actividades del sector olivícola para buscar su desarrollo	x	x	x	x	4

Nota. ANPEAP = Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Aceituna Peruana, COI = Consejo Oleícola Internacional.

TABLA 8.35

MATRIZ DE DECISIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

Estrategias	FODA	PEYEA	BC G	IE	GE	Total
1. Penetración en el mercado de Bolivia por los puertos de Ilo y Matarani, tanto en su exportación de soya como importación de trigo, así como carga contenerizada	x	x	x		x	4
2. Aumento de la carga de trasbordo, utilizando al puerto del Callao como punto de pívot de líneas regulares, además del puerto de Paita	x	x	x		x	4
3. Inversión en grúas pórtico en los puertos que manejan carga contenerizada, especialmente El Callao, Ilo y Palta	x	x	x			3
4. Inversión en torres absorbentes en los puertos que manejen carga a granel	x	x	x			3
5. Realizar dragado en el puerto del Callao	x	x	x			3
6. Licitación a la concesión a privados según ley de puertos	x	x		x	x	4
7. Inversión en infraestructura para acceso turístico en el puerto del Callao	x					1
8. Creación del departamento de marketing internacional	x		x			2
9. Aventura conjunta con Maersk/Seeland y Evergreen, posterior a las concesiones	x		x	x		3

TABLA 8.36

MATRIZ DE DECISIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1. Estandarizar el producto a la NTP, en coordinación con productores y comercializadores	x	x	x	x	4
2. Mantener el crecimiento sostenido de las exportaciones, apoyándose, primeramente, en los peruanos residentes en el exterior y en los extranjeros, respaldados por el prestigio de la aplicación de un producto de calidad logrado gracias a la denominación de origen	x	x			2
3. Desarrollar relaciones con el Ministerio de Relaciones Exteriores y con el Ministerio de Industria y Turismo, orientadas a la obtención de mejoras arancelarias	x		x		2
4. Asegurar la imagen interna del pisco aprovechando la tendencia al reconocimiento del producto nacional	x	x	x	x	4
5. Aprovechar el turismo receptivo para poder difundir la imagen y virtudes del pisco como producto de bandera	x			x	2
6. Reemplazo de las áreas de cultivo de uva vinera de mala calidad con la finalidad de obtener áreas de cultivo de uva pisquera	x				1
7. Iniciar una agresiva campaña nacionalista de promoción del pisco, haciendo hincapié en los altos estándares de calidad requeridos para su producción	x	x	x	x	4
8. Agremiar a los pequeños productores para estimular el crecimiento de la producción y mejorar su capacidad de negociación	x	x		x	3
9. Reemplazo de la producción de vino de mala calidad por elaboración de pisco	x			x	2
10. Aplicación de medidas estrictas que exijan el aseguramiento de la calidad del pisco para los licores de dudosa procedencia, y desarrollo de medidas reguladoras que definan sanciones y penalidades con medidas disuasivas y/o coercitivas	x	x	x	x	4
11. Incrementar el cultivo de uva pisquera mediante el crecimiento sostenido de las exportaciones y el bajo costo de mano de obra	x	x			2
12. Mantener el crecimiento de la producción e identificación con la industria para generar empleo y así evitar la penetración de la ideología terrorista	x				1
13. Orientar las exportaciones, primordialmente, al mercado de peruanos en el exterior	x	x	x	x	4
14. Otorgar facultades ejecutivas a Indecopi para iniciar procesos administrativos a todas las empresas que no cumplan con la NTP	x	x		x	3

NTP = Norma Técnica Peruana.

TABLA 8.37

MATRIZ DE DECISIÓN DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

Estrategias	FODA	PEYEA	BC G	IE	GE	Total
1. Promocionar a la Macrorregión Sur del Perú como un producto único y diferenciado en el mercado internacional	x	x	x	x	x	5
2. Elaboración de un plan estratégico de marketing para la Macrorregión Sur del Perú	x	x	x	x	x	5
3. Creación e implementación de una norma estándar de calidad para las empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú	x	x	x	x	x	5
4. Fomentar el desarrollo educativo de la carrera de turismo en la Macrorregión Sur del Perú	x	x	x	x	x	5
5. Modernización de la gestión turística en la Macrorregión Sur del Perú	x	x	x	x	x	5
6. Profesionalización de las empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú	x	x	x	x	x	5
7. Revisión y control de un marco legal y regulatorio eficiente	x		x		x	3
8. Desarrollo de nuevos paquetes turísticos por segmentos turísticos	x	x	x		x	4
9. Creación y posicionamiento del producto “La Ruta Mágica del Sur del Perú” a nivel internacional.	x	x	x		x	4
10. Elaboración de proyectos de desarrollo turístico sostenibles	x	x			x	3
11. Estrategia para incentivar el turismo chino y europeo a la Macrorregión Sur del Perú	x	x	x		x	4
12. Creación de ASETUR que representa la Asociación de empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú	x	x		x	x	4
13. Fomentar una alianza estratégica entre los gobiernos regionales y las cámaras de comercio e industria de Arequipa, Puno y Cusco	x	x		x	x	4
14. Formación de un clúster turístico entre las empresas relacionadas al sector turístico departamental y macrorregional	x	x		x	x	4

LA MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

A parte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la *matriz cuantitativa del planeamiento estratégico* (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.

La matriz CPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa 1 y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las posibles estrategias. Es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias

posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. Así como las otras herramientas de formulación estratégica analítica, la matriz CPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad. Las estrategias usadas con la matriz CPE deber ser específicas.

El formato básico de la matriz CPE se muestra en la Tabla 8.38, y en ella deben probarse todas las estrategias retenidas después de haber usado la matriz de decisión.

TABLA 8.38

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
FACTORES CLAVE	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:	2.00						

4. Muy atractiva 2. Algo atractiva
3. Atractiva 1. Sin atractivo

La columna izquierda de la matriz contiene la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI; es decir, los factores de éxito clave y sus respectivos pesos. La fila superior contiene las estrategias específicas generadas con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE; y seleccionadas con la matriz de decisión luego del proceso de clasificación.

Conceptualmente, la matriz CPE determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, en base al grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores de éxito clave, tanto externos como internos. El atractivo relativo de cada estrategia que está dentro del grupo seleccionado es computado, determinando el impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

En la matriz CPE se puede incluir cualquier número de grupos de estrategias específicas, y cualquier número de estrategias puede conformar un grupo, pero sólo las estrategias que están dentro de un grupo dado son evaluadas relativamente entre sí. Por ejemplo, un grupo de estrategias puede incluir diversificación concéntrica, horizontal y conglomerada, mientras que otro, emitir acciones y vender una división para obtener capital. Estos dos grupos de estrategias son totalmente diferentes, y la MCPE las evalúa sólo por grupos.

Los seis pasos para desarrollar la matriz CPE son los siguientes:

Paso 1. Escribir la relación de las oportunidades y amenazas externas, y la de las fortalezas y debilidades internas, obtenidas en los análisis externo e interno en la columna izquierda de la matriz. Esta información debe ser tomada directamente de las matrices EFE y EFI. Se deben incluir los mismos factores de éxito crítico externos e internos encontrados para dichas matrices.

Paso 2. Colocar el peso asignado a cada factor clave externo e interno. Estos pesos deben ser los mismos que los asignados en las matrices EFE y EFI. Colocarlos a la derecha de cada factor.

Paso 3. Colocar las estrategias específicas obtenidas en la matriz de decisión, cuya implementación podría ser considerada por la organización. Registrar estas estrategias en la fila superior de la matriz. Agrupar las estrategias en conjuntos mutuamente exclusivos, priorizándolos si fuera posible.

Paso 4. Determinar las calificaciones del atractivo o puntaje de atractividad (PA). Son los valores numéricos los que indican el atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las calificaciones de atractivo se determinan analizando cada factor crítico externo e interno, uno por vez, formulando la pregunta: ¿afecta este factor la elección de las estrategias que se ha obtenido? Específicamente, se deben asignar *calificaciones de atractivo* a cada estrategia, para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre las otras, considerando el factor particular.

El rango para *calificaciones de atractivo* es:

1 = No atractiva (no aceptable).

2 = Algo atractiva (algo aceptable).

3 = Razonablemente atractiva (aceptable).

4 = Altamente atractiva (muy aceptable).

Para cada calificación de atractivo asignada se debe tener un fundamento. Las calificaciones de atractivo no deben ser meras adivinanzas, deben ser colegiadamente fundamentadas, defendibles, y razonables. Hay que evitar dar la misma calificación de atractivo a cada estrategia. Se deben calificar todos los factores.

Paso 5. Calcular el *total de calificaciones de atractivo.* Este total es el producto de multiplicar los *pesos* (paso 2) por las *calificaciones de atractivo* (paso 4) en cada fila. El total de calificaciones de atractivo o *total de puntajes de atractividad* (TPA) indica el atractivo relativo de cada estrategia, sólo considerando el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Cuanto mayor sea la calificación de atractivo total, más atractiva será la estrategia.

Paso 6. Calcular la *suma de totales de calificaciones de atractivo.* Sume los totales de calificaciones de atractivo en cada columna correspondiente a cada una de las estrategias de la matriz CPE. La suma de calificaciones de atractivo total revela cuál estrategia es la más atractiva en cada conjunto de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pueden afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas de totales de calificaciones de atractivo en un conjunto dado de estrategias indica la relativa idoneidad de una estrategia sobre la otra.

En las Tablas 8.39 a 8.47 se muestran ejemplos del análisis estratégico de diferentes organizaciones reales, en las que se califican y comparan estrategias seleccionadas. En los ejemplos se ve también cómo se usa la información de los factores críticos para el éxito, tanto internos como externos, y sus ponderaciones provenientes de las matrices EFE y EFI. No todos los factores afectan la elección de estrategias, pero todos son usados para calificar las estrategias. Se colocará el valor de uno cuando la estrategia no sea atractiva para dicho factor.

Se califica el atractivo de cada estrategia, se multiplica por los pesos, se obtienen totales ponderados, y se suman. La suma de los pesos es igual a dos, y al multiplicarlo por el ponderado de atractividad puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo de dos, siendo cinco el promedio; por lo tanto, con un promedio mayor de cinco la estrategia es aceptable, y por debajo de cinco es menos aceptable o no aceptable. Las estrategias que obtengan menos de cinco quedarán a criterio del estratega aceptar algunas de ellas, por ejemplo con valores entre 4 y 5, o mantenerlas como un segundo grupo de estrategias de contingencia. En ese sentido, este grupo podría ser adoptado si fallaran más adelante las estrategias a implementarse del grupo anterior.

El resultado del uso de esta matriz está sustentado en la lógica de calificación de atractivo, que hace del mismo algo racional, defendible, y razonable.

EJEMPLOS DE MATRICES CPE

A continuación, se presentan algunos ejemplos de matriz CPE, en las Tablas 8.39 a 8.47, para diferentes empresas y sectores.

TABLA 8.39

MATRIZ CPE DE UNA EMPRESA PESQUERA

		ATRINCHERAMIENTO								PENETRACIÓN EN EL MERCADO								DESARROLLO DE PRODUCTOS			
		Implementación de un sistema DYNO JET, para producir harina al vacío		Desarrollar el posicionamiento de la empresa implementado sistema RSW		Desarrollar un plan de cultura organizacional e identificación del personal		Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones - Plan estratégico		Programa de optimización de gastos e inversión - Instalación de sistema Petrel		Control de calidad de exportaciones en punto de salida y empresa importadora en punto de llegada		Sistema que proteja transacciones comerciales a futuro		Desarrollar un programa de excelencia de la calidad		Implementar un plan de contingencias		Incremento de flota, adquisición de más barcos	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Oportunidades																					
1. Mejor calidad de harina y mayor rendimiento de aceite, colocando en los barcos sistema de frío RSW	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	1	0.13	1	0.13
2. Mayor rentabilidad con la producción de harina "al vacío"	0.16	2	0.33	3	0.49	1	0.16	2	0.33	4	0.66	4	0.66	4	0.66	4	0.66	1	0.16	1	0.16
3. Tener en la chata una línea adicional de descarga del pescado	0.13	4	0.52	3	0.39	1	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	1	0.13
Amenazas																					
1. Sobre- producción de soya en EE. UU., Brasil, Argentina y China	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39
2. La fiebre de la vaca loca en Europa	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.23	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
3. Barreras de entrada en Europa, muchas veces muy subjetivas	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.23	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
4. Fenómeno del Niño	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
5. Cuota de pesca, sistema chileno	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	3	0.39	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
Fortalezas																					
1. El know-how de la producción de harina de pescado	0.12	3	0.35	1	0.12	3	0.35	4	0.47	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.47	2	0.23	2	0.23
2. Imagen internacional en el cumplimiento de contratos	0.10	4	0.42	2	0.21	3	0.31	4	0.42	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.42	3	0.31	3	0.31
3. Credibilidad empresarial ante instituciones financieras	0.09	4	0.37	2	0.19	3	0.28	4	0.37	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.28	4	0.37	4	0.37
4. Infraestructura operativa en exportaciones	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.35	4	0.47	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.35	2	0.23	2	0.23
5. Convenios para establecer puntos de venta en Alemania: mejor ingreso a la Unión Europea	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.33	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.33	1	0.08	1	0.08
Debilidades																					
1. Carece de misión, visión y no tiene planeamiento estratégico	0.09	3	0.28	1	0.09	4	0.37	4	0.37	2	0.19	2	0.19	1	0.09	4	0.37	3	0.28	3	0.28
2. Personal con poca experiencia en jefatura de nivel medio	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.17	3	0.17	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.17	3	0.17	3	0.17
3. Bajo número de barcos de flota pesquera, se requiere por lo menos 2 unidades adicionales	0.09	3	0.28	3	0.28	1	0.09	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28	4	0.37
4. Baja identificación del personal con la empresa	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.33	2	0.16	2	0.16
5. Carece de sistemas de refrigeración RSW en bodegas de flota pesquera	0.09	4	0.37	3	0.28	1	0.09	2	0.19	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28	2	0.19	2	0.19
6. Los barcos no tienen sistema Petrel: las faenas de pesca son menos eficientes	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Total	**2.00**		**4.51**		**3.36**		**3.50**		**5.31**		**4.03**		**3.90**		**3.81**		**5.69**		**4.11**		**4.20**

Nota. RSW = Refrigerated Sea Water, Chata = Plataforma anclada al mar. Se aceptaron estrategias con valores muy bajos.

TABLA 8.40

MATRIZ CPE DE UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

		Mejorar la gestión comercial y de gastos		Penetración en el mercado a través de mayor participación y producción		Desarrollo del mercado a Ecuador, Brasil y Chile		Establecimiento de un modelo de gestión Malcom Baldrige		Aventura conjunta con clientes actuales o potenciales		Optimización de la estructura financiera		Mejoramiento de la gestión de recursos humanos		Fusión con empresas generadoras del *holding*		Promoción de la revisión del marco legal regulatorio del sistema eléctrico	
Factores críticos para el éxito	**PESO**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Oportunidades																			
1. Disponibilidad de recurso hídrico de la cuenca del río aledaño	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
2. Crecimiento de la industria que se traduciría en un incremento de demanda de energía	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
3. Estabilidad macroeconómica del país	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
4. Interconexión eléctrica nacional e internacional, que permitiría el crecimiento de la cartera de clientes	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5. Construcción de una importante carretera que pasaría por las inmediaciones del río	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12
6. Crecimiento poblacional, sobre todo a nivel urbano sin dejar de lado el desarrollo de la población rural del país	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04
7. Mayor tendencia mundial de control medioambiental y seguridad ocupacional	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	1	0.02
8. Formar parte del grupo de empresas bajo la administración del mismo dueño	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	1	0.02	4	0.08	3	0.06
Amenazas																			
1. Revaluación de la moneda, con lo cual las amortizaciones de la deuda adquirida con la entidad financiera serían mayores	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18
2. Ocurrencia de sequía severa en los próximos años	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
3. Reducción en los costos marginales del sistema con el ingreso del gas de Camisea	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4. Alta volatilidad de costos marginales del sistema, de acuerdo a las fluctuaciones en el precio del petróleo y presencia de lluvias	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
5. Dependencia tecnológica frente a principales proveedores de equipos e insumos	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04		
6. Inestabilidad política que limita la inversión extranjera en grandes proyectos	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24
7. Posibilidad de ocurrencia de desastres naturales propios del área	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
8. Problemática social de la región, agravada con la presencia de cocaleros y ausencia del rol del Estado en la zona	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06
9. Posibilidad de integración hacia atrás de clientes actuales y potenciales a través de la autogeneración, usando el gas natural como insumo para el proceso de generación	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09
10. Deficiencias en el marco legal del sector eléctrico.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24
Fortalezas																			
1. Adecuado nivel de satisfacción al cliente	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2. Planta moderna con tecnología de punta	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05
3. Capacidad de almacenamiento de agua en represas	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
4. Buen factor de utilización de planta	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
5. Procesos certificados con el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05
6. Proyectos hidroenergéticos en cartera	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20
7. Costos de producción bajos con respecto al promedio del sector	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
8. Alto grado de habilidades técnicas del personal	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05
Debilidades																			
1. Falta de un sistema integrado de información	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
2. Sistema de gestión rígido con baja adaptación al cambio	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05
3. Falta de una adecuada composición de cartera	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Alto grado de apalancamiento financiero	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
5. Rentabilidad negativa en los años 2000, 2002, y 2003	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
6. Baja liquidez	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7. Imagen corporativa débil	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03
8. Sistema de recursos humanos poco adaptado al entorno actual	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04
9. Limitada capacidad de inversión en nuevas obras	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04
10. Falta de seguridad física externa	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
Total	**2.00**		**5.74**		**4.93**		**4.52**		**4.93**		**4.82**		**5.30**		**4.10**		**4.98**		**4.67**

TABLA 8.41

MATRIZ CPE DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

		Penetración mercado actual 700 mil nuevos clientes		Transmisión de datos en móviles		Penetración en el comercio informal		Desarrollo de nuevos segmentos en provincias (agricultura, pesca, ganadería, forestal, etc.)		Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos en segmentos C y D		Desarrollo de adsl inalámbrico		Prepago con nuevas y económicas tarifas		Desarrollo de multimedia inalámbrica, tv, radio		Desarrollo del servicio de wireless, WI-FI 811 FC	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Fortalezas																			
1. Liderazgo en Perú 52.5%	0.07	4	0.27	1	0.07	3	0.20	4	0.27	2	0.13	1	0.07	2	0.13	4	0.27	1	0.07
2. Tiene capacidad instalada 224 localidades, 24 departamentos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Personal calificado	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.23	4	0.23	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.23	2	0.12
4. Pertenecer a una corporación global	0.08	4	0.31	1	0.08	3	0.23	4	0.31	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.31	1	0.08
5. Economía de escala	0.06	4	0.22	1	0.06	2	0.11	4	0.22	4	0.22	1	0.06	3	0.17	1	0.06	1	0.06
6. Inversión en tecnología 500 millones de dólares en inversión	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7. Diversificación de planes tarifarios	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
8. Utilidades elevadas EBITDA del 2003, 35.3%	0.04	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13
Debilidades																			
1. Baja calidad de servicio postventa	0.10	3	0.31	1	0.10	3	0.31	3	0.31	3	0.31	1	0.10	3	0.31	1	0.10	1	0.10
2. Falta de cultura de atención al cliente	0.09	3	0.28	1	0.09	3	0.28	3	0.28	3	0.28	1	0.09	3	0.28	1	0.09	1	0.09
3. Falta de programas de desarrollo del personal	0.05																		
4. Falta de alianzas estratégicas en servicios conexos-prepago	0.03																		
5. Escasa capacidad instalada para soporte postventa	0.05	3	0.16	1	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	1	0.05	3	0.16	1	0.05	1	0.05
6. Personal desmotivado	0.07																		
7 La participación de mercado en el Perú decrece	0.07	4	0.27	1	0.07	3	0.20	4	0.27	2	0.13	1	0.07	2	0.13	4	0.27	1	0.07
Oportunidades																			
1. Mercado global de las comunicaciones inalámbricas es creciente. (En el 1er.T 2004).	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2. Tecnología alineada al desarrollo de comunicaciones inalámbricas	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
3. Globalización en el mercado laboral	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16
4. Nuevas tendencias de alianzas con fabricantes y operadores	0.05	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22
5. Baja penetración del mercado en móviles Perú, 8.72% diferencias entre departamentos	0.13	4	0.52	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	1	0.13
6. Existencia de un elevado mercado informal en el Perú	0.06	4	0.23	1	0.06	4	0.23	4	0.23	4	0.23	1	0.06	4	0.23	1	0.06	1	0.06
7. Tendencia a la disminución de los costos de equipos	0.08	4	0.30	3	0.23	4	0.30	4	0.30	4	0.30	2	0.15	4	0.30	2	0.15	2	0.15
Amenazas																			
1. Antenas con probables perjuicios por radiación, no probadas	0.03																		
2. Bajo ingreso económico de la región	0.11	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	1	0.11	1	0.11
3. Inestabilidad legal	0.02																		
4. La sociedad tiene inadecuada percepción de la imagen de la telefonía móvil	0.07	4	0.27	1	0.07	3	0.20	3	0.20	2	0.13	1	0.07	4	0.27	1	0.07	1	0.07
5. Desarrollo en nuevas tecnologías en telefonía fija - competencia-voz-datos, eléctricas, Internet, IP	0.05	2	0.10	4	0.19	2	0.10	4	0.19	1	0.05	4	0.19	1	0.05	4	0.19	1	0.05
6. Nuevas tendencias de protección medioambiental y ecológica, aparatos, antenas, baterías	0.07	2	0.13	1	0.07	1	0.07	2	0.13	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
7. Percepción de posibilidad de fraude en los equipos móviles	0.06																		
8. Incremento de competidores	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	**2.00**		**6.16**		**3.92**		**5.55**		**6.11**		**5.30**		**3.68**		**5.37**		**4.51**		**3.37**

TABLA 8.42

MATRIZ CPE DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ

Factores críticos para el éxito	Peso	Adquisición de tierras por parte de los exportadores PA	TPA	Integración vertical hacia atrás vía el desarrollo de la semilla propia PA	TPA	Inversión en alta tecnología en sistemas de riego para evitar dependencia de terceros y elevar rendimientos PA	TPA	Habilitación directa a los agricultores en la Sierra PA	TPA	Gestionar contratos de largo plazo con los brokers importadores PA	TPA	Alianzas estratégicas para traer inversión extranjera y obtener know-how PA	TPA	Penetrar en mercados de EE. UU. y la UE PA	TPA	Búsqueda de mercados para las alcachofas marinadas PA	TPA	Exportar productos derivados de la alcachofa con mayor valor PA	TPA	Investigar factibilidad técnica-económica para la elaboración de alcachofas en conserva orgánicas PA	TPA	Diversificación de productos de agroexportación (sobre todo en la Sierra) PA	TPA
Fortalezas																							
1. Precio de la alcachofa en chacra	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
2. Uso de semillas anuales	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
3. Rendimientos por hectárea	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
4. Rentabilidad para el agricultor frente a productos tradicionales	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
5. Producción disponible los 12 meses del año	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	3.27	1	0.09
6. Regiones con climas idóneos para el cultivo	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18
7. Buen posicionamiento del Perú en productos de agro exportación	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Debilidades																							
1. No se cuenta con una semilla local óptima para el industrial	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
2. Falta de infraestructura de riego	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
3. Bajos índices de educación y preparación en BPA por parte de los agricultores del Perú para el futuro crecimiento	0.60	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
4. Altos costos financieros del sector agrícola	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08
5. Alta dispersión de los rendimientos por hectárea entre los departamentos productores	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12
6. Acceso al crédito limitado frente a los objetivos de crecimiento	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
7. Dificultad para el crecimiento por falta de propiedad de tierras (en especial en la Sierra)	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15
Oportunidades																							
1. Incremento del comercio internacional de alcachofa	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10
2. Ampliación de la Ley de Promoción Agraria	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
3. Aumento del precio internacional de la alcachofa	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
4. Alta concentración de las exportaciones mundiales en España	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06
5. Bajos rendimientos relativos por hectárea de España, Italia y Chile	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6. Potencial firma del TLC con Estados Unidos y la Unión Europea como política exportadora del Perú	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7. Pocos meses disponibles para la producción de Italia, España y Chile	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
8. Baja participación de las exportaciones del Perú de alcachofas marinadas en términos relativos frente al comercio internacional	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03
9. Incremento del consumo de productos orgánicos	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	4	0.08	4	0.08	1	0.02	1	0.02	4	0.08	3	0.06
Amenazas																							
1. Dependencia del Perú por la semilla de alcachofas	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2. Posible entrada de China al comercio internacional de alcachofas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.03	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
4. Falta de titularidad de tierras que afecta el acceso al crédito	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
5. Fenómeno del Niño	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Total	**2.00**		**6.83**		**5.28**		**6.07**		**6.18**		**5.71**		**7.02**		**5.91**		**3.53**		**4.06**		**4.38**		**4.82**

TABLA 8.43

MATRIZ CPE DE LA MANDARINA PERUANA

Factores críticos para el éxito	PESO	Desarrollo de nuevos mercados PA	TPA	Penetración en los mercados actuales PA	TPA	Implementación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas PA	TPA	Desarrollo de la capacidad productiva exportable PA	TPA	Mejorar los procesos de distribución y comercialización PA	TPA	Promoción de la mandarina peruana PA	TPA
Fortalezas													
1. Aceptación de la calidad de la fruta peruana	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68
2. Apertura de nuevos mercados.	0.17	4	0.68	1	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68
3. Acceso a mercados en contraestación	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Posibilidad de desarrollar cultivos con cosechas adelantadas o tardías	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5. Incremento de consumo de productos naturales a nivel mundial	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6. Tecnología de cultivo disponible	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08
7. Personal profesional y técnico calificado con formulación en cítricos	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04
Amenazas													
1. Aparición de fenómenos naturales adversos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2. Barreras de ingreso a mercados	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24
3. Incremento del costo de los combustibles	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4. aparición de nuevas plagas	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08
5. Presencia de competidores fuertes en periodos de contraestación	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Fortalezas													
1. Capacidad de producción en el periodo de contraestación del Hemisferio Norte	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
2. Elevados niveles de calidad y rendimiento por hectárea respecto a los países de la región	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Menor costo de mano de obra, la cual representa en promedio un 60% del costo del producto.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24
4. Ventajas naturales favorables (clima, temperatura, humedad, luminosidad y suelos)	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5. Gran cantidad de áreas disponibles para el cultivo de la mandarina	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6. Los productores se han agrupado a través de Procitrus quien se encarga de difundir los conocimientos y buenas prácticas del cultivo de la mandarina	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Debilidades													
1. Falta de apoyo del gobierno	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
2. Falta de organización de los productores menores	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08
3. Escasa tecnificación de la producción	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05
4. Financiamiento caro, escaso o nulo	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
5. Deficiente estructura logística exportadora	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10
6. Reducida sanidad agrícola	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08
7. Reducida investigación	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06
8. Reducida aplicación de normas de calidad y buenas prácticas agrícolas	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12
9. Inestabilidad jurídica y política	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Total	**2.00**		**6.31**		**5.87**		**6.20**		**6.33**		**6.29**		**6.00**

TABLA 8.44

MATRIZ CPE DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

		Construcción de clubes		Programas ene.-dic.		Incentivo a inversiones en infraestructura		Alianzas turísticas		Alianzas procapacitación		Reconfigurar Open Club		Organización clúster	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Oportunidades															
1. Atención de demanda potencial existente en los niveles altos/muy altos de Lima	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	2	0.40	3	0.60	4	0.80
2. Posibilidad de atender a clientes (actuales y potenciales) en otras estaciones del año	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	2	0.40	3	0.60	4	0.80
3. Opciones de financiamiento gubernamentales para inversiones en turismo (Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional - Ley 27889)	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15
4. Opciones de financiamiento o transferencia tecnológica para proyectos de turismo sostenible y eliminación de pobreza (Programa ST - EP del WTO)	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15
5. Generación de alianzas (sinergias) con sedes turísticas cercanas (Lunahuaná, Paracas)	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Posibilidad de atender demanda turística de primer nivel nacional e internacional	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
7. Inversiones en zonas cercanas (planta de fraccionamiento del gas de Camisea, proyecto El Platanal)	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Amenazas															
1. Generación de otras ofertas de descanso y distracción en zonas cercanas a Lima	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Énfasis de los medios de comunicación hacia los problemas ocurridos en la zona (por ejemplo, seguridad)	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
3. Ingreso de participantes (residentes, centros comerciales, etc.) que no respeten el orden logrado a la fecha	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Fortalezas															
1. Geografía de la zona ofrece playas tranquilas y cercanas a Lima.	0.025	4	0.10	2	0.05	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
2. Vía de acceso terrestre en muy buenas condiciones (carretera Panamericana Sur)	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
3. Estándares de primer nivel para la construcción de las casas de playa	0.050	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
4. Clubes y condominios con buenos niveles de infraestructura, servicios y organización (incluye aprils)	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5. Centro comercial (Boulevard Sur Plaza) implementado para atender demanda exigente. Evidencias de innovación	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Demanda actual con altos niveles de exigencia (residentes temporales)	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Buen nivel de competencia a nivel de tiendas y locales comerciales	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	1	0.03	4	0.10
8. Actividades conjuntas a nivel de la municipalidad distrital de Asia y aprils	0.075	4	0.30	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	4	0.30	4	0.30
Debilidades															
1. Cambio significativo del clima (verano vs. el resto del año)	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15
2. No cuenta con mayores desarrollos en infraestructura especializada (hoteles, marinas, etc.)	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15
3. Falta de cultura y capacitación especializadas para el servicio turístico. Por ello, no se utiliza mucha mano de obra local en locales comerciales y de entretenimiento.	0.025	1	0.03	1	0.03	2	0.05	2	0.05	4	0.10	1	0.03	4	0.10
4. No existen vínculos con agentes turísticos ni con la oferta turística de lugares cercanos (Lunahuaná, Paracas)	0.025	1	0.03	3	0.08	3	0.08	4	0.10	2	0.05	1	0.03	3	0.08
5. Potencial inconsistencia interna debido a la oferta recientemente incorporada en el km 103 (Open Club)	0.025	2	0.05	2	0.05	3	0.08	2	0.05	1	0.03	4	0.10	4	0.10
6. No operan en la zona industrias complementarias al servicio actual (verano) como: organización de servicios turísticos, proveedor de materiales de construcción, etc.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
7. No operan en la zona industrias complementarias al servicio potencial (todo el año) como: empresas de transporte especializado, centros educativos, etc.	0.075	2	0.15	3	0.23	3	0.23	3	0.23	2	0.15	2	0.15	2	0.15
8. El gobierno central no promueve el turismo en la zona y no se aplica ningún incentivo especial para promover la inversión en la zona	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
9. Bajo nivel de competencia a nivel de centros comerciales y de entretenimiento	0.025	1	0.03	1	0.03	3	0.08	3	0.08	2	0.05	1	0.03	3	0.08
10. Conflicto de intereses entre instituciones con intereses económicos (centros comerciales, municipalidad, etc.) y algunos residentes y sus representantes (flujo vs. tranquilidad)	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30
11. Signos de disconformidad por parte de algunos sectores de la población del distrito (invasiones)	0.075	1	5.65	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.30	1	0.08	3	0.23
Total	**2.00**		**5.65**		**5.90**		**6.50**		**6.40**		**5.45**		**5.33**		**6.83**

TABLA 8.45

MATRIZ CPE DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

		Generar oferta exportable		Marca "Aceituna Peruana"		Fomentar ingreso de capitales		Mejorar productividad		Integración del sector	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Fortalezas											
1. Perú reconocido por sus buenas prácticas de protección a la inversión extranjera	0.01	1	0.01	2	0.02	4	0.04	1	0.01	1	0.01
2. Estabilidad macroeconómica	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05
3. Zonas de condiciones climatológicas adecuadas y estables	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09
4. Bajo costo de mano de obra directa	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07
5. Beneficios tributarios al agro	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06
6. Conocimiento de los procesos de producción	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Oportunidades											
1. Ligero exceso sistemático de la demanda mundial de aceite deoliva	0.01	4	0.04	3	0.03	3	0.03	2	0.02	3	0.03
2. Incremento de las importaciones de aceitunas de mesa de EE. UU. y Brasil	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
3. Tendencia a la diversificación de productos basados en la aceituna de mesa en los principales países importadores	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
4. Consumo per cápita de aceituna de mesa creciente en Brasil	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
5. Anomalías climáticas en la cuenca mediterránea	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	3	0.06	3	0.06
6. Alta liquidez del sistema bancario	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21
7. Fácil acceso a nuevas tecnologías	0.01	3	0.03	4	0.04	2	0.02	4	0.04	3	0.03
8. Masificación de Internet	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04	4	0.08	3	0.06
9. penx, atpdea, alca, mercosur, tlcb	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Debilidades											
1. Atomización e informalidad de la propiedad agrícola	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
2. Ausencia de estrategia posicionamiento y segmentación	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	2	0.04	4	0.08
3. Ausencia de programas de investigación técnica	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02	4	0.08	4	0.08
4. Baja inversión para crecimiento de área cultivada	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	4	0.08	2	0.04
5. Baja productividad de los campos	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6. Bajo desarrollo tecnológico del país y del sector	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06
7. Bajo nivel educacional del agricultor	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
8. Contracción de los créditos otorgados al agro	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
9. Deficiente sistema de información	0.01	3	0.03	1	0.01	4	0.04	3	0.03	3	0.03
10. Empresas y campos de cultivo poco sofisticados	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
11. Falta de estudios de mercado	0.01	4	0.04	3	0.03	4	0.04	3	0.03	4	0.04
12. Falta de organización y directrices del sector	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40
13. Incipiente integración de la cadena productiva	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
14. Informalidad en el comercio interno	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
15. Poca o nula promoción en exterior del producto nacional	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
16. Sobrecostos en la exportación	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Amenazas											
1. Incremento de las exportaciones subsidiadas de la UE	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45
2. Ligera exceso de oferta mundial de la aceituna de mesa	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15
3. Reducción del precio internacional	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30
4. Inestabilidad política del país	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02
5. Fenómeno climatológico El Niño	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
6. Incremento de la producción en Argentina	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total	**2.00**		**5.76**		**5.26**		**5.61**		**5.21**		**5.83**

TABLA 8.46

MATRIZ CPE DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Oportunidades													
1. Crecimiento y Promoción del Comercio Exterior (penx) a lo largo del territorio nacional	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07
2. Crecimiento del transporte marítimo a nivel mundial por crecimiento de comercio mundial	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16
3. Integración con Brasil y Bolivia	0.05	4	0.20	4	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
4. Crecimiento del turismo marítimo (cruceros)	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03
5. Aumento de necesidad de materias primas EE. UU. y México (especialmente gas)	0.05	4	0.20	4	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
6. Interés por parte del gobierno en el mercado portuario	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Amenazas													
1. Aumento del gasto público y disminución de la inversión	0.08	2	0.16	1	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16
2. Sindicalismo del trabajador portuario	0.04	2	0.08	1	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
3. Lento crecimiento de las exportaciones en comparación a otras economías	0.06	4	0.24	1	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
4. Difícil acceso al crédito para inversiones (alta deuda externa)	0.08	2	0.16	1	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16
5. Tendencia a reducir el número de puertos en rutas de servicios regulares	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28
6. Demanda excesiva de China encarece los fletes	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24
7. Inestabilidad política (Riesgo país)	0.07	2	0.14	2	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
8. Reglamentación de seguridad internacional más estricta (OMI)	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02
9. Tendencia al uso y fabricación de barcos sin equipos de manipulación de carga	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20
10. Ley de aduanas que no facilita el comercio	0.07	2	0.14	3	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
11. Tendencia de uso de buques de más de 3000 contenedores de carga	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20
Fortalezas													
1. Cantidad de amarraderos en el terminal portuario del Callao (25 amarraderos) y potencial de Paita	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2. Eficiencia en servicios complementarios por libre competencia (practicaje, etc.)	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
3. Ubicación del aeropuerto Jorge Chávez y el ferrocarril central cerca al puerto del Callao	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4. Eficiencia en carga y descarga de granos del Puerto de Tisur	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20
Debilidades													
1. Falta de infraestructura (antigüedad)	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.08	4	0.08	1	0.08	1	0.08
2. No existe presupuesto del Estado para inversiones	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.10	4	0.10	1	0.10	1	0.10
3. Necesidad de uso de fondos propios para pago de pensiones	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.10	1	0.10
4. Organización jerárquica y centralizada	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.08	4	0.08	1	0.08	1	0.08
5. Bajo calado del Callao (11 m)	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.05	4	0.05	1	0.05	2	0.10
6. No existe área de marketing internacional	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.05	4	0.05	4	0.20	1	0.05
7. Tarifas no competitivas	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.08	4	0.08	1	0.08	1	0.08
8. Ineficiencia en operaciones (tiempos)	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.08	4	0.08	1	0.08	1	0.08
9. No existe cultura portuaria	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total	**2.00**		**5.33**		**5.20**		**6.47**		**4.03**		**3.72**		**4.14**

TABLA 8.47

MATRIZ CPE DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

		Promocionar a la Macrorregión Sur del Perú como un producto único y diferenciado en el mercado internacional		Elaboración de un plan estratégico de marketing para la Macrorregión Sur del Perú		Creación e implementación de una norma estándar de calidad para las empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú		Fomentar el desarrollo educativo de la carrera de turismo en la Macrorregión Sur del Perú		Modernización de la gestión turística en la Macrorregión Sur del Perú		Profesionalización de las empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú		Revisión y control de un marco legal y regulatorio eficiente		Desarrollo de nuevos paquetes turísticos por segmentos turísticos		Creación y posicionamiento del producto "La Ruta Mágica del Sur del Perú" a nivel internacional.		Elaboración de proyectos de desarrollo turístico sostenibles		Estrategia para incentivar el turismo chino y europeo a la Macrorregión Sur del Perú		Creación de asetur que representa la Asociación de Empresas Turísticas de la Macro Región Sur del Perú		Fomentar una alianza estratégica entre los gobiernos regionales y las cámaras de comercio e industrias de Arequipa, Puno y Cusco		Formación de un cluster turístico entre las empresas relacionadas al sector turístico departamental y macro regional	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Oportunidades																											
1. Declaratoria del Perú como destino oficial por el gobierno chino	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Tendencia al uso de medios virtuales (Internet)	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Mayores expectativas del turista receptivo que visita la región Macrorregión Sur	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
4. Conformación de alianzas estratégicas con operadores internacionales	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
5. Disponibilidad de fondos económicos internacionales para financiar proyectos relacionados al desarrollo turístico	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6. Tendencia de los turistas hacia segmentos turísticos de amplio dinamismo (natural, ecoturismo, aventura)	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32
7. Cusco: producto turístico reconocido mundialmente. Producto ancla para desarrollo de un corredor turístico Arequipa, Puno, Cusco, Madre de Dios, Ica	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Amenazas																											
1. Falta de apoyo económico del gobierno	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
2. Menor tiempo de estadía de turistas en el Perú	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24
3. Falta de especialización y capacitación de los RR HH en materia turística	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4. Falta de vínculos de cooperación entre empresas afines al sector	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48		0.00	4	0.48
5. Centralismo desde la ciudad de Lima	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27

(CONTINUACIÓN TABLA 8.47)

MATRIZ CPE DE LA MACRO REGIÓN SUR

		Promocionar a la Macrorregión Sur del Perú como un producto único y diferenciado en el mercado internacional		Elaboración de un plan estratégico de marketing para la Macrorregión Sur del Perú		Creación e implementación de una norma estándar de calidad para las empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú		Fomentar el desarrollo educativo de la carrera de turismo en la Macrorregión Sur del Perú		Modernización de la gestión turística en la Macrorregión Sur del Perú		Profesionalización de las empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú		Revisión y control de un marco legal y regulatorio eficiente		Desarrollo de nuevos paquetes turísticos por segmentos turísticos		Creación y posicionamiento del producto "La Ruta Mágica del Sur del Perú" a nivel internacional.		Elaboración de proyectos de desarrollo turístico sostenibles		Estrategia para incentivar el turismo chino y europeo a la Macrorregión Sur del Perú		Creación de asetur que representa la Asociación de Empresas Turísticas de la Macrorregión Sur del Perú		Fomentar una alianza estratégica entre los gobiernos regionales y las cámaras de comercio e industrias de Arequipa, Puno y Cusco		Formación de un cluster turístico entre las empresas relacionadas al sector turístico departamental y macro regional	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Fortalezas																													
1. Accesos diversos a la ciudad: vía carretera, vía aérea y vía ferroviaria	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
2. Los departamentos que componen la Macrorregión turística sur son los más visitados del Perú	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09
3. Cercanía geográfica entre Cusco, Puno y Arequipa	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48
4. Reconocimiento de la necesidad de asociarse para buscar objetivos comunes entre las empresas afines al sector	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Diversidad de atractivos turísticos en segmentos de amplio dinamismo (naturaleza, aventura y cultural) y diversidad gastronómica	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
6. Cinco productos turísticos declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por unesco se encuentran ubicados en el Sur del Perú	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Debilidades															**0.00**		**0.00**		**0.00**		**0.00**		**0.00**						
1. Deficiente servicios de buses y taxis de servicio público y turístico	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
2. Bajo grado de capacitación de empresas prestadoras de servicios turísticos	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
3. Desaprovechamiento de atractivos turísticos por falta de infraestructura y malas vías de acceso	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4. Alta sensibilidad ante problemas sociales	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
5. Creciente informalidad de empresas afines al sector turístico	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6. Falta de integración de las empresas turísticas del sector	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. No existencia de un plan de marketing que integre la oferta turística de Arequipa, Puno, Cusco, Madre de Dios e Ica	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total	**2.00**		**6.10**		**6.16**		**4.96**		**4.94**		**5.41**		**5.39**		**4.85**		**6.04**		**6.34**		**5.48**		**6.32**		**6.21**		**5.50**		**6.84**

Usualmente se deben retener las estrategias con valores encima de 5, pero está en la decisión del estratega retener las que no alcancen ese valor, como en varios ejemplos.

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico tiene aspectos positivos y limitaciones, como lo indica David (2005). Un aspecto positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se pueden evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias al nivel de divisiones y por último las estrategias al nivel funcional. No hay límite para el número de estrategias que pueden ser evaluadas o para el número de conjuntos de estrategias que pueden ser examinadas simultáneamente. La MCPE requiere que los estrategas integren factores externos e internos pertinentes en el proceso de decisión. El desarrollar la MCPE hace menos probable que se omitan los factores clave o se les pondere indebidamente. Una MCPE atrae la atención sobre las relaciones importantes que afectan las decisiones sobre la estrategia. Aunque la elaboración de la MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. La MCPE se puede adaptar para su uso en organizaciones grandes y pequeñas, con y sin fines de lucro, y puede ser aplicada virtualmente a cualquier tipo de organización. La MCPE puede mejorar, especialmente, la selección de estrategias en organizaciones multinacionales, debido a que se pueden considerar simultáneamente muchos factores clave y estrategias. También ha sido aplicada con éxito en pequeñas organizaciones.

La MCPE también tiene limitaciones. En primer lugar, siempre requiere juicios intuitivos y supuestos elaborados. Las evaluaciones y calificaciones de atractivo requieren decisiones juiciosas, a pesar de que deben tener base en información objetiva. La discusión entre estrategas, gerentes, y empleados a lo largo del proceso de formulación de estrategias, incluyendo el desarrollo de la matriz MCPE, es constructiva y mejora la decisión estratégica. La discusión constructiva durante el análisis y la selección de estrategias se puede dar debido a diferencias genuinas en la interpretación de la información y de las diferentes opiniones. Otra limitación de la MCPE es que esta será tan buena como lo sea el análisis de la información, obtenida en los análisis previos, y del resultado del emparejamiento, que le sirven de base. (p. 224)

OTROS FILTROS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

LA MATRIZ DE RUMELT (MR)

Es importante finalmente evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con dos filtros finales: los criterios de Richard P. Rumelt (1986) y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias.

Luego de calificar las estrategias retenidas por atractivo es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (Figura 8.60), y luego usarlos en la revisión estratégica, a desarrollar en el capítulo 10.

CONSISTENCIA
La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes

CONSONANCIA
La estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran

VENTAJA
La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad

FACTIBILIDAD
La estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución

Tomado de Rumelt (1986)
FIGURA 8.60. *Criterios de evaluación de estrategias*

Este filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas, para lo cual se puede utilizar una matriz de prueba de estrategias como se muestra en la Figura 8.61, que se denominará matriz de Rumelt (MR).

	PRUEBAS				
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
1	SI	SI	SI	NO	NO
2	SI	SI	SI	SI	SI
3	SI	SI	SI	SI	SI
4	SI	NO	NO	SI	NO
5	SI	SI	SI	SI	NO
6	SI	SI	NO	NO	NO

FIGURA 8.61. *Matriz de prueba de estrategias o matriz de Rumelt*

Se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas. Si se aprobara alguna estrategia que no pasa una de las pruebas se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización. Se podría aprobar una estrategia que sí cumple con el requisito de factibilidad y que no cumple con alguno de los otros tres criterios, pero sería de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pasa el filtro de factibilidad, ya que

está referida a los recursos necesarios para la implementación de dicha estrategia. Las estrategias que no pasaran alguna de las pruebas, y se decide no retenerla, conformará el tercer grupo de estrategias de contingencia.

EJEMPLOS DE MATRICES RUMELT

A continuación, se presentan ejemplos generales de esta evaluación de estrategias, en las Tablas 8.48 a 8.57, para diferentes empresas y sectores.

TABLA 8.48

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE UNA EMPRESA PESQUERA

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Atrincheramiento					
1. Implementación de un sistema dyno jet, para producción de harina al vacío	sí	sí	sí	sí	sí
2. Desarrollar el posicionamiento de la empresa implementado sistema rsw	sí	sí	sí	sí	sí
3. Desarrollar un plan de cultura organizacional e identificación del personal	sí	sí	sí	sí	sí
4. Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones - Plan estratégico	sí	sí	sí	sí	sí
Penetración en el Mercado					
5. Programa de optimización de gastos e inversión - Instalación de sistema Petrell	sí	sí	sí	sí	sí
6. Control de calidad de exportaciones en punto de salida y empresa importadora en punto de llegada	sí	sí	sí	sí	sí
7. Sistema que proteja sus transacciones comerciales a futuro	sí	sí	sí	sí	sí
8. Desarrollar un programa de excelencia de la calidad	sí	sí	sí	sí	sí
Desarrollo de producto					
9. Implementar un plan de contingencias	sí	sí	sí	sí	sí
10. Incremento de flota, adquisición de más barcos	sí	sí	sí	sí	sí

TABLA 8.49

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Mejorar la gestión comercial y de gastos	sí	sí	sí	sí	sí
2. Penetración en el mercado a través de mayor participación y producción	sí	sí	sí	sí	sí
3. Desarrollo del mercado a Ecuador, Brasil y Chile	sí	sí	sí	sí	sí
4. Establecimiento de un modelo de gestión Malcom Baldrige	sí	sí	sí	sí	sí
5. Aventura conjunta con clientes actuales o potenciales	sí	sí	sí	sí	sí
6. Optimización de la estructura financiera	sí	sí	sí	sí	sí
7. Mejoramiento de la gestión de recursos humanos	sí	sí	sí	sí	sí
8. Fusión con empresas generadoras del holding	sí	sí	sí	sí	sí
9. Promoción de la revisión del marco legal regulatorio del sistema eléctrico	sí	sí	sí	sí	sí

TABLA 8.50

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Penetración mercado actual 700 mil nuevos clientes.	sí	sí	sí	sí	sí
2. Desarrollo de transmisión de datos en móviles	sí	sí	sí	sí	sí
3. Desarrollo de mercado en comercio informal 100 mil nuevos clientes	sí	sí	sí	sí	sí
4. Desarrollo de nuevos segmentos (agricultura, pesca, ganadería, forestal, etc.) 100 mil nuevos clientes	sí	sí	sí	sí	sí
5. Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos en segmentos C y D	sí	sí	sí	sí	sí
6. Desarrollo de adsl inalámbrico	sí	sí	sí	sí	sí
7. Desarrollo del producto prepago con nuevas y económicas tarifas	sí	sí	sí	sí	sí
8. Desarrollo de multimedia inalámbrica, TV, radio	sí	sí	sí	sí	sí
9. Desarrollo del servicio de wireless, WI-FI, 812	sí	sí	sí	sí	sí

TABLA 8.51

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE LA ALCACHOFA DEL PERÚ

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Adquisición de tierras por parte de los exportadores	sí	sí	sí	sí	sí
2. Integración vertical hacia atrás vía el desarrollo de la semilla propia	sí	sí	sí	sí	sí
3. Inversión en alta tecnología en sistemas de riego para evitar dependencia de terceros y elevar rendimientos	sí	sí	sí	sí	sí
4. Habilitación directa a los agricultores en la Sierra	sí	sí	sí	sí	sí
5. Gestionar contratos de largo plazo con los brokers importadores	sí	sí	sí	sí	sí
6. Alianzas estratégicas para traer inversión extranjera y obtener know-how	sí	sí	sí	sí	sí
7. Penetrar en mercados de EE. UU. y la UE	sí	sí	sí	sí	sí

TABLA 8.52

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE LA MANDARINA PERUANA

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Desarrollo de nuevos mercados	sí	sí	sí	sí	sí
2. Penetración en los mercados actuales	sí	sí	sí	sí	sí
3. Implementación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas	sí	sí	sí	sí	sí
4. Desarrollo de la capacidad productiva exportable	sí	sí	sí	sí	sí
5. Mejorar los procesos de distribución y comercialización	sí	sí	sí	sí	sí
6. Promoción de la mandarina peruana	sí	sí	sí	sí	sí

TABLA 8.53

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DEL CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Construcción de clubes	sí	sí	sí	sí	sí
2. Programas de enero a diciembre	sí	sí	sí	sí	sí
3. Incentivo a inversiones en infraestructura	sí	sí	sí	sí	sí
4. Alianzas turísticas	sí	sí	sí	sí	sí
5. Alianza pro capacitación	sí	sí	sí	sí	sí
6. Reconfigurar Open Club	sí	sí	sí	sí	sí
7. Organización clúster	sí	sí	sí	sí	sí

TABLA 8.54

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DEL SECTOR OLIVÍCOLA PERUANO

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Generar oferta exportable de aceituna de mesa con el valor agregado adecuado para crecer en mercados actuales y desarrollar los mercados de EE. UU. y Unión Europea	sí	sí	sí	sí	sí
2. Creación de la marca "Aceituna Peruana", desarrollo de productos con valor agregado y promoción en los mercados identificados	sí	sí	sí	sí	sí
3. Fomentar el ingreso de capitales al sector olivícola y mejorar las condiciones crediticias	sí	sí	sí	sí	sí
4. Mejorar la productividad del sector, mediante la adecuada gestión de la tierra, uso de mejores tecnologías y estandarización de procesos	sí	sí	sí	sí	sí
5. Integración de los factores y actividades del sector olivícola para buscar su desarrollo	sí	sí	sí	sí	sí

TABLA 8.55

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DEL SISTEMA PORTUARIO PERUANO

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Penetración en el mercado de Bolivia por los puertos de Ilo y Matarani, tanto en su exportación de soya como importación de trigo, así como carga contenerizada	sí	sí	sí	sí	sí
2. Aumento de la carga de trasbordo, utilizando al puerto del Callao como punto de pívot de líneas regulares, además del puerto de Piura	sí	sí	sí	sí	sí
3. Inversión en grúas pórtico en los puertos que manejan carga contenerizada, especialmente El Callao, Ilo y Paita	sí	sí	sí	NO	NO
4. Inversión en torres absorbentes en los puertos que manejen carga a granel	sí	sí	sí	NO	NO
5. Realizar dragado en el puerto del Callao	sí	sí	sí	NO	NO
6. Licitación a la concesión a privados, según ley de puertos	sí	sí	sí	sí	sí
7. Inversión en infraestructura para acceso turístico en el puerto del Callao	sí	sí	sí	NO	NO
8. Creación del departamento de marketing internacional	sí	sí	sí	sí	sí
9. Aventura conjunta con Maersk/Seeland y Evergreen, posterior a las concesiones	sí	NO	sí	NO	NO

TABLA 8.56

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Estandarizar el producto a la NTP, en coordinación con productores y comercializadores	sí	sí	sí	sí	sí
2. Asegurar la imagen interna del pisco aprovechando la tendencia al reconocimiento del producto nacional	sí	sí	sí	sí	sí
3. Iniciar una agresiva campaña nacionalista de promoción del pisco haciendo hincapié en los altos estándares de calidad requeridos para su producción	sí	sí	sí	sí	sí
4. Agremiar a los pequeños productores para estimular el crecimiento de la producción y mejorar su capacidad de negociación	sí	sí	sí	sí	sí
5. Aplicación de medidas estrictas que exijan el aseguramiento de la calidad del pisco, para los licores de dudosa procedencia, y desarrollar las medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades con medidas disuasivas y/o coercitivas	sí	sí	sí	sí	sí
6. Orientar las exportaciones primordialmente al mercado de peruanos en el exterior	sí	sí	sí	sí	sí
7. Otorgar facultades ejecutivas a Indecopi para iniciar procesos administrativos a todas las empresas que no cumplan con la NTP	sí	sí	sí	sí	sí

NTP = Norma Técnica Peruana.

TABLA 8.57

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE LA MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Promocionar a la Macrorregión Sur del Perú como un producto único y diferenciado en el mercado internacional	sí	sí	sí	sí	sí
2. Elaboración de un plan estratégico de marketing para la Macrorregión Sur del Perú.	sí	sí	sí	sí	sí
3. Creación e implementación de una norma estándar de calidad para las empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú	sí	sí	sí	sí	sí
4. Fomentar el desarrollo educativo de la carrera de turismo en la Macrorregión Sur del Perú	sí	sí	sí	sí	sí
5. Modernización de la gestión turística en la Macrorregión Sur del Perú	sí	sí	sí	sí	sí
6. Profesionalización de las empresas turísticas de la Macrorregión Sur del Perú	sí	sí	sí	sí	sí
7. Revisión y control de un marco legal y regulatorio eficiente	sí	sí	sí	sí	sí
8. Desarrollo de nuevos paquetes turísticos por segmentos turísticos	sí	sí	sí	sí	sí
9. Creación y posicionamiento del producto "La Ruta Mágica del Sur del Perú" a nivel internacional	sí	sí	sí	sí	sí
10. Elaboración de proyectos de desarrollo turístico sostenibles	sí	sí	sí	sí	sí
11. Estrategia para incentivar el turismo chino y europeo a la Macrorregión Sur del Perú	sí	sí	sí	sí	sí
12. Creación de asetur, que representa la Asociación de Empresas Turísticas de la Macrorregión Sur del Perú	sí	sí	sí	sí	sí
13. Fomentar una alianza estratégica entre los gobiernos regionales y las cámaras de comercio e industrias de Arequipa, Puno y Cusco	sí	sí	sí	sí	sí
14. Formación de un clúster turístico entre las empresas relacionadas al sector turístico departamental y macrorregional	sí	sí	sí	sí	sí

LA MATRIZ DE ÉTICA (ME)

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. Rowe et al. (1994) presentan dicha auditoría guiándose por el estudio de Cavanagh, Moberg, y Velásquez (1981), en lo relacionado a los derechos a ser considerados por la ley o las costumbres y a las preocupaciones por la justicia. La contribución de Bentham (1948) es usada en el cálculo de dolor/placer (costo/beneficio). La Figura 8.62 muestra la denominará matriz de ética.

DERECHOS	1. Impacto en el derecho a la vida Viola ______	Neutral ______	Promueve ______
	2. Impacto en el derecho a la propiedad Viola ______	Neutral ______	Promueve ______
	3. Impacto en el derecho al libre pensamiento Viola ______	Neutral ______	Promueve ______
	4. Impacto en el derecho a la privacidad Viola ______	Neutral ______	Promueve ______
	5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia Viola ______	Neutral ______	Promueve ______
	6. Impacto en el derecho a hablar libremente Viola ______	Neutral ______	Promueve ______
	7. Impacto en el derecho al debido proceso Viola ______	Neutral ______	Promueve ______
JUSTICIA	8. Impacto en la distribución Justo ______	Neutro ______	Injusto ______
	9. Equidad en la administración Justo ______	Neutro ______	Injusto ______
	10. Normas de compensación Justo ______	Neutro ______	Injusto ______
UTILITARISMO	11. Fines y resultados estratégicos Excelentes ______	Neutro ______	Perjudicial ______
	12. Medios estratégicos empleados Excelentes ______	Neutro ______	Perjudicial ______

Tomado de Rowe et al. (1994)

FIGURA 8.62. *Auditoría ética de la estrategia*

Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada.

CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

La decisión de optar por ciertas estrategias tiene un condicionamiento en la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la industria. Tal como se presenta en la Figura 8.63, se podrían visualizar agregadamente las etapas de introducción (inicio o emergencia) y crecimiento de la industria, su madurez, y la declinación final.

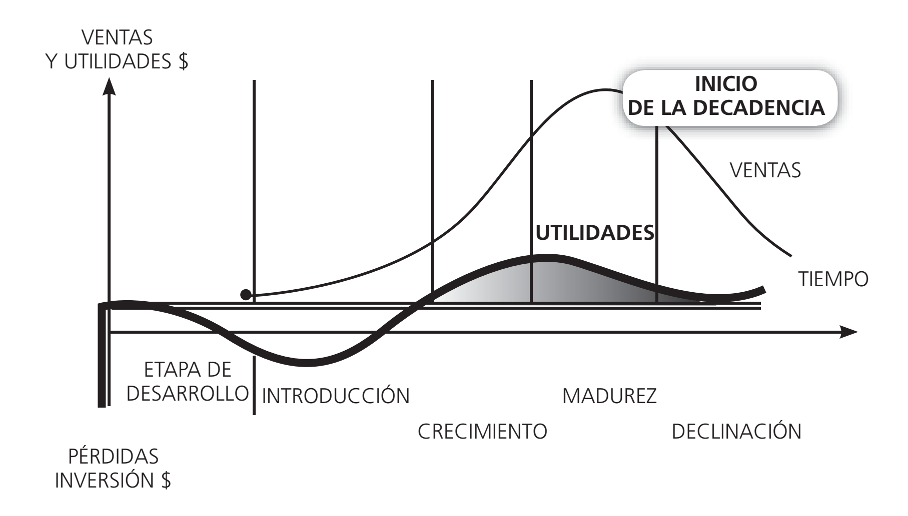


FIGURA 8.63. *Ciclo de vida de la industria*

Porter (1980) desarrolló un excelente tratamiento de este tema. Las industrias emergentes son las recién formadas o reformadas creadas como resultados de innovaciones tecnológicas, cambios en las relaciones relativas de los costos, surgimiento de nuevas necesidades de los consumidores, o por cambios económicos o sociológicos que elevan a algún producto, bien o servicio, a hacerlo viable como oportunidad de negocio. Su característica fundamental, desde el punto de vista estratégico, es que no existen reglas de juego. El problema competitivo es que las reglas deben ser establecidas y saber adaptarse a ellas cuando son desarrolladas. La ausencia de reglas es por un lado un riesgo, pero por otro lado una oportunidad, y así debe ser evaluada. Existen factores estructurales comunes a pesar de no contar con una estructura definida, lo que hace difícil evaluar a la competencia. Existe incertidumbre tecnológica y estratégica, altos costos iniciales con marcada reducción posterior, aparecen empresas y organizaciones, nuevos compradores, predomina el horizonte de tiempo cercano, y pueden existir subsidios. Se presentan barreras iniciales, como son las tecnologías patentadas, el acceso a los canales de distribución, a las materias primas y a otros insumos e indirectos, ventajas en costos debidas a la experiencia, y el riesgo resultante del incremento del costo de capital y de efectivas barreras de capital. Existen diversas opciones estratégicas que pueden hacer frente a la incertidumbre y el riesgo a la que están sujetas; intentar la integración de la estructura de la industria a través del establecimiento de las reglas de juego en las políticas de productos, enfoques de marketing, y estrategias de precios.

En las industrias que transitan a la madurez, la organización debe ser capaz de corregir su ritmo estratégico a través de autoevaluaciones, para que el tránsito se haga con éxito y extender esta etapa el mayor tiempo posible, y así evitar la declinación antes de tiempo. La gerencia debe poner énfasis en los análisis de costos, en innovaciones en los procesos, y en la manufactura, en especial. Se debe tener en cuenta que los compradores son más experimentados; que la mayor competencia conlleva un lento crecimiento; se dan cambios constantes en la producción, marketing, distribución, y ventas; no surgen nuevos productos; se pone más énfasis en costos y servicios; las utilidades disminuyen; el poder de los distribuidores aumenta; y aumenta la competencia a nivel internacional.

El proceso de decadencia, de acuerdo a Porter (2002), se presenta con una declinación en las ventas de la industria, y hace que esta etapa sea volátil. Puede ser revertida con innovaciones, reducciones de costos, y cambios en las organizaciones. Algunas estrategias alternativas deben concentrarse en obtener una rentabilidad superior al promedio; identificar nichos o segmentos del sector que vayan a mantener una demanda estable o lentamente decreciente; cosechar realizando desinversiones controladas; cosechar la mayor cantidad de dinero, y luego liquidar; o desinvertir rápidamente. La Figura 8.64 muestra estas estrategias, cuando la estructura del sector es y no es favorable en la declinación, y si se cuenta o no con fortalezas competitivas en segmentos de demanda.

	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE EN LOS MERCADOS SUBSISTENTES	POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL EN LOS MERCADOS SUBSISTENTES
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA FAVORABLE	LIDERAR EN MERCADOS SUBSISTENTES O ENCONTRAR VIDEO	COSECHAR O DESINVERTIR RÁPIDO
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DESFAVORABLE	ENCONTRAR VIDEO O COSECHAR	DESINVERTIR RÁPIDO

Tomado de Porter (2002)

FIGURA 8.64. *Estrategias para industrias declinantes*

Si bien la fragmentación de la industria no es una etapa en el ciclo de vida y puede ocurrir en cualquiera de sus etapas, es necesario saber qué hacer cuando esto ocurra. La fragmentación ocurre cuando no existe una organización que tenga mayor influencia en la industria ni una mayor participación en el mercado, y se forma por la ausencia de un líder que influya en ella. Para enfrentar la fragmentación se debe tener una estricta coordinación, bajos costos con plantas productivas, productos diferenciado con valor agregado, especializarse en una línea de productos, y un mayor poder de negociación usando esa línea diferenciada de productos.

PRUEBAS DE SENSIBILIDAD

Una buena práctica para anticiparse a entornos cambiantes es hacer pruebas de sensibilidad: ¿qué pasa si...?, con las matrices desarrolladas, especialmente con las matrices de insumos. Estas pruebas servirán para escoger alguna de las estrategias de contingencia guardadas para diversos posibles escenarios. Se debe comenzar revisando las matrices EFE, PC, y EFI, como insumos del proceso estratégico, y luego revisar las otras del proceso estratégico, si fuera posible. Este es un paso importante cuando se presentan cambios en el entorno, la competencia, y la demanda.

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Debe verificarse qué objetivos de largo plazo alcanzarán las estrategias finalmente retenidas (Figura 8.65). Podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos trazados, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más.

	VISIÓN					
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
ESTRATEGIAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						

FIGURA 8.65. *Estrategias versus objetivos de largo plazo*

Se deben tener en cuenta las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización, de ser necesario. La matriz de decisión retuvo aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no alcanzaron ese valor constituyen el tercer grupo de contingencia. Las que no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencia. Las que no pasaran alguna de las pruebas de Rumelt conforman el primer grupo de contingencia. Si durante la implementación alguna de las estrategias que finalmente se retuvieron tuvieran dificultades en ese proceso de implementación, se debe evaluar cuáles de las estrategias de contingencia, comenzando con las del primer grupo podrían adoptarse, de ser requeridas.

POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 8.58 se muestran las posibilidades de los competidores con relación a las estrategias retenidas.

TABLA 8.58

POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

Estrategias retenidas / Posibilidades competitivas	Posibilidades Competidor 1	Posibilidades Competidor 2	Posibilidades Competidor 3	Posibilidades Sustituto 1	Posibilidades Entrante 1
Estrategia 1					
Estrategia 2					
Estrategia 3					
Estrategia 4					
Estrategia 5					

Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Se debe tener en cuenta que antes de decidir qué estrategias se retendrán finalmente se debe evaluar qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia; tanto los actuales competidores, como los sustitutos y aun los entrantes, que, si lo son, es porque están evaluando su ingreso al sector industrial. Se debe, igualmente, considerar qué harán los aliados y socios estratégicos que también reaccionarán ante la implementación de las diversas estrategias adoptadas por la organización.

IDEAS PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Es de interés crear ventajas competitivas para vencer a los competidores y moverse a una posición futura. Con estas estrategias se alcanza la *visión.* A continuación, se presentan algunas ideas para crear ventajas competitivas, las cuales deben ser pensadas mientras se desarrolla el proceso mostrado.

- Gerenciar las organizaciones teniendo como referencia la influencia del entorno, adaptándose a las oportunidades que este nos brinda, y no enfrentarlo tratando de cambiarlo.

- Usar los recursos de la organización eficientemente. Eliminar excesos, mermas, y desbalances.
- Establecer marcas de referencia muy altas (*benchmarking*) de procesos de los líderes mundiales.
- Adecuar la organización a formas modernas de administración, mejorando y/o rediseñando los procesos, para ser más productivos y, por consiguiente, más competitivos (como la calidad total y la reingeniería).
- Concentrarse en la esencia del negocio y dejar que otros hagan más eficientemente aquello a lo que se dedican, que no son la razón de ser (*outsourcing* de la organización).
- Desarrollar alianzas estratégicas y aventuras conjuntas.
- Planear estratégicamente, pensar en el futuro, y prepararse para actuar en entornos cambiantes.
- Usar las tecnologías de la información y comunicaciones de manera creativa y productiva.
- Priorizar las operaciones productivas en la actividad de las organizaciones.
- Innovar agresivamente, reinventar, pensar lo que es impensable para los competidores.
- Destruir paradigmas obsoletos, pensar en la nueva economía.
- Capacitación adecuada y pertinente con relación a los objetivos de las organizaciones.
- Producir y vender, todo lo demás es colateral. Calidad y costos son pensamientos fundamentales.
- Gerenciar con base en procesos y no en funciones.
- Administrar por resultados y no por funciones.
- Medir y Comparar la productividad de los procesos con los procesos de los líderes mundiales (*benchmarking*).
- No conformarse con la demanda nacional. Salir al exterior.
- No culpar al entorno, mirar al interior de la organización. Hay mucho por hacer en la organización, lo que es controlable.
- No usar excusas de inaplicabilidad de estas tendencias, técnicas, y estrategias modernas de la administración, que sólo necesitan la decisión y el propósito de aplicarlas para el cambio.
- El cambio es lo único constante en esta arena global.

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de la primera etapa del proceso estratégico, denominada *formulación,* la elección de estrategias externas e internas constituye la parte más importante, y se soporta en la intuición estratégica, ya que no existen reglas, sino matrices que ayudan, y exigen del gerente o gerentes el uso de sus propias características creativas, inspiradoras, intuitivas, y de presentimientos.

Estas matrices son cinco: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz del Boston Consulting Group (BCG), matriz interna-externa (IE), y matriz de la gran estrategia (GE).

En el proceso pueden ser utilizadas todas o algunas de las matrices y en cualquier secuencia. El emparejamiento y combinación de factores internos y externos es la clave para generar las estrategias. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas cuando se usan fortalezas para capitalizar oportunidades, y estrategias defensivas cuando se trata de superar debilidades evitando o neutralizando amenazas.

Detrás de estas herramientas están la *teoría de juegos* y las *simulaciones,* pues se deben enfrentar asuntos desconocidos e imprecisos, así como también temas que dependen de la propia organización y por que se entra tanto al terreno probabilístico como al no probabilístico.

Una vez generadas y elegidas las estrategias, es importante evaluarlas en base a cuatro criterios: consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja. Se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas. Si se aprobara alguna estrategia que no pasa alguna de las pruebas se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización.

De igual forma, se recomienda realizar pruebas de sensibilidad: ¿qué pasa si...?, con las matrices desarrolladas. Estas pruebas servirán para obtener estrategias alternas para diversos posibles escenarios.

Existen tres grupos de estrategias de contingencia que se deben mantener para usarse en el caso de que una o más de las estrategias retenidas, finalmente, no funcione adecuadamente durante la etapa de implementación.

Por último, es de interés crear ventajas competitivas para vencer a los competidores y moverse a una posición futura. Con este proceso, se busca elegir las mejores estrategias para alcanzar la *visión* esperada de la organización.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Formulación estratégica
- Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz interna – externa (IE)
- Matriz de la gran estrategia (GE)
- Matriz de decisión (MD)
- Matriz cuantitativa de la Planificación estratégica (MCPE)
- Pruebas de sensibilidad
- Matriz de Rumelt (MR)
- Matriz de ética (ME)

TEMAS DE DISCUSIÓN

- La matriz FODA de una empresa productora de bienes.
- La matriz FODA de una empresa productora de servicios.
- La matriz PEYEA de una empresa productora de bienes.
- La matriz PEYEA de una empresa productora de servicios.
- La matriz BCG de una empresa productora de bienes.
- La matriz BCG de una empresa productora de servicios.
- La matriz IE de una empresa productora de bienes.
- La matriz IE de una empresa productora de servicios.
- La matriz GE de una empresa productora de bienes.
- La matriz GE de una empresa productora de servicios.
- La matriz CPE de una empresa productora de bienes.
- La matriz CPE de una empresa productora de servicios.

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Estudie el caso Terra Lycos. Evaluar los aspectos estratégicos considerados por Terra para ingresar al mercado de Estados Unidos de América adquiriendo Lycos. Evaluar las causas estratégicas del fracaso.

E J E R C I C I O S

EJERCICIO 2

El caso Sapolio en el Perú es de interesante estudio, por ser vendido por Procter & Gamble y hoy un éxito empresarial. Estudiar las razones de la venta en su momento y del éxito actual.

EJERCICIO 3

Existen empresas nacionales que han superado en el Perú a empresas globales y transnacionales. Los casos más interesantes son:

a. Las bebidas gaseosas Inca Kola y Kola Real (Big Kola en otros países).

b. Leche y derivados Gloria.

c. Comida rápida de hamburguesas y similares Bembos.

EJERCICIO 4

Estudie las razones estratégicas del éxito de:

a. Lafarge y Cemex en cemento.

b. Amazon.com y e-Bay en e-business.

c. Apple y Dell en computadores y artículos electrónicos.

d. Google y YouTube como portales.

REFERENCIAS

Bentham, J. (1948). *Introduction to principles of morals and legislation.* New York: Hafner, MacMillan.

Boston Consulting Group. (1974). *Perspectives on experience*. Boston: The Boston Consulting Group.

Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velásquez, M. (1981). The ethics of organizacional politics. *Academy of Management Review 3*(3), 363-374.

Christensen, R., Berg, N., & Salter, M. (1976). *Policy formulation and administration*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

David, F. R. (1986). The strategic planning matrix - A quantitative approach. *Long Range Planning, 19*(5), 102-107.

David, F. (2005). *Conceptos de administración estratégica* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2002). *On competition*. Boston: Harvard Business Review Press.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mocker, R. J. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). New York: Addison Wesley Publishing.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure and process.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. (1982). *Strategic management & business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Rumelt, R. P. (1986). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press. (Obra original publicada en 1974).

Stern, C. W., & Stalk, G., Jr. (Eds.). (1998). *Perspectives on strategy from the Boston Consulting Group*. New York: John Wiley & Sons.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning 15*(2), 54-66.

CAPÍTULO 9

SEGUNDA ETAPA DIRECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN: LA PUESTA EN MARCHA ESTRATÉGICA

CONTENIDO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Establecer el nexo entre la formulación y la implementación estratégica.*
- *Conocer los componentes de la segunda etapa del proceso estratégico, la implementación: objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional.*
- *Gestionar la implementación estratégica.*
- *Conocer y resolver los principales problemas que ocurren en la implementación.*

SEGUNDA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN Y DIRECCIÓN

En los capítulos anteriores se han mencionado los aspectos relevantes para la formulación de un plan estratégico que permita a la organización lograr su proyección futura. El siguiente paso en este proceso es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización. En esta etapa la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar.

En la Figura 9.1 se muestra nuevamente el modelo secuencial del proceso estratégico, resaltando la segunda etapa, de implementación y dirección estratégica, la parte aplicativa del modelo de gerencia estratégica.

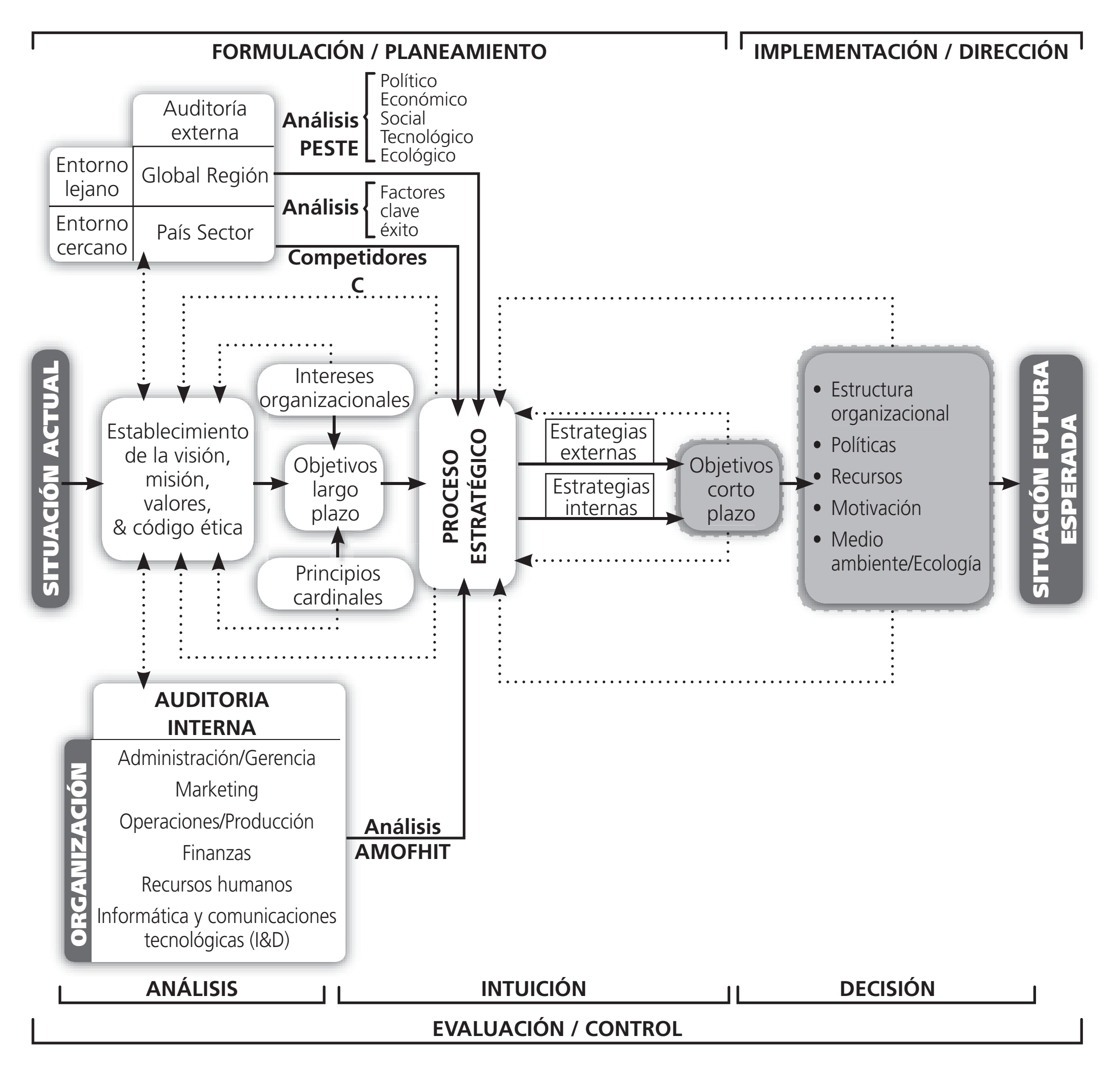


FIGURA 9.1. *El modelo secuencial del proceso estratégico – Segunda etapa: Implementación/Dirección*

Se debe tener en consideración que una formulación (o planeamiento) exitosa no garantiza una implementación exitosa. Se necesitan excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico. Se dice que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse porque en esta etapa hay que tomar decisiones cruciales. El temor de tomar decisiones, la oposición y barreras al cambio, el asumir riesgos, la asignación de recursos financieros, humanos, y materiales son, entre otros aspectos, decisivos para el éxito en la implementación.

LA TRANSICIÓN DE LA FORMULACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN

Luego de concluir el proceso de formulación e identificar el producto (output) del proceso, es decir las estrategias, se inicia una nueva fase en la cual se reorienta la atención de la gerencia hacia la pregunta: ¿qué hacer con las estrategias identificadas? Esta tarea se desarrolla a través de una etapa denominada implementación estratégica, que es la parte de puesta en marcha del proceso estratégico.

Es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, puesto que ésta última es la más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse.

Existen significativas disparidades en cada una de estas etapas según David (2005). En la Tabla 9.1 se presentan las principales diferencias

TABLA 9.1

DIFERENCIAS ENTRE LA PRIMERA Y SEGUNDA ETAPA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Formulación estratégica	Implementación estratégica
Posicionando fuerzas antes de la acción	Manejando fuerzas durante la acción
Enfocarse en la eficacia	Enfocarse en la eficiencia
Priorizar el proceso intelectual	Priorizar el proceso operacional
Requiere buenas habilidades analíticas e intuitivas	Requiere habilidades de motivación y liderazgo
Requiere coordinación entre pocos individuos	Requiere coordinación entre muchas personas

La transición no es necesariamente un camino fácil y viable. En ocasiones se encontrarán en la organización expresiones como estas:

Formulación estratégica—más fácil es *voy a hacer* algo en el papel.

Implementación estratégica—más difícil es *hacer* algo en la realidad.

Algunas razones que explican las dificultades que se presentan en la transición de la formulación a la implementación de las estrategias son las siguientes:

- Se cambia la responsabilidad de los estrategas a los gerentes divisionales y funcionales.
- Se pueden presentar serios inconvenientes al momento de aplicar las estrategias identificadas en la formulación, como adecuadas para la organización.
- Los gerentes y empleados son motivados normalmente más por sus propios intereses que por los intereses de la organización.
- La necesidad de involucrar a gerentes divisionales y funcionales en la formulación de la estrategia.

En la Figura 9.2 se esboza el proceso de transición de la formulación hacia la implementación, así como el detalle de los requisitos y resultados que se generan en esta práctica.

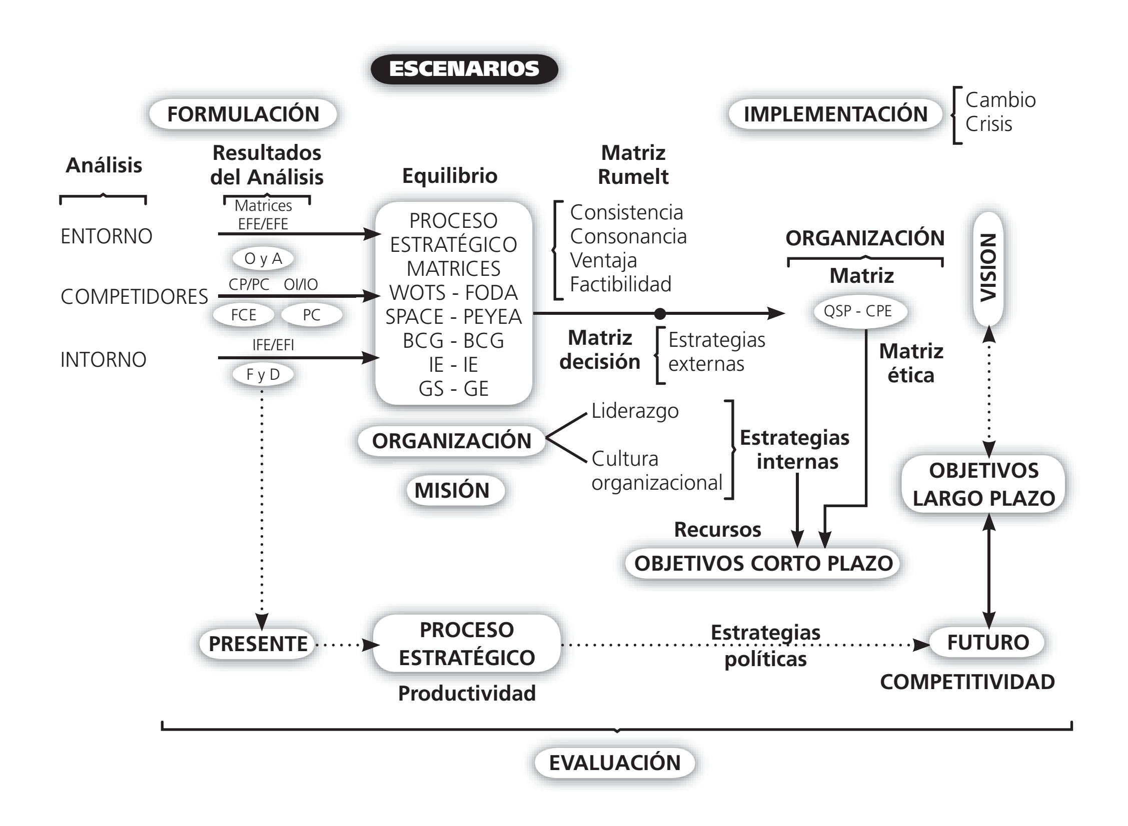


FIGURA 9.2. *Transición de la formulación a la implementación*

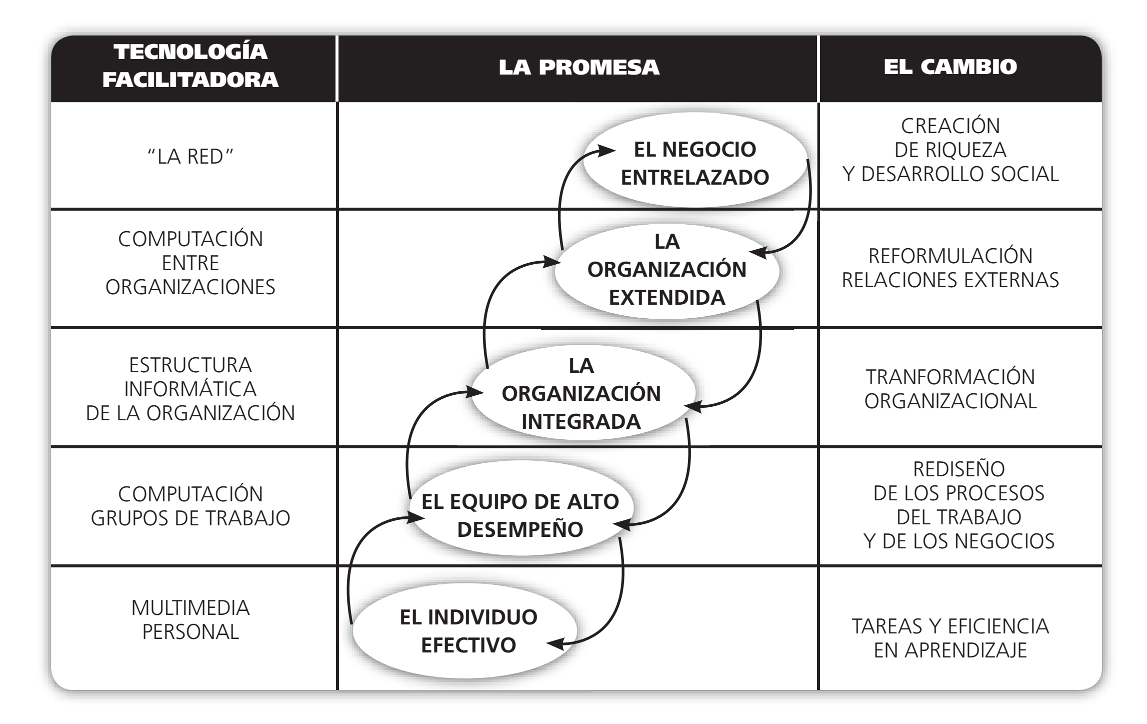
LA ERA DIGITAL Y LA TECNOLOGÍA

La tecnología es el gran facilitador que permite a la gerencia actuar de una manera diferente y mucho más productiva. No usarla y aprovecharla adecuadamente es perder esta oportunidad que la modernidad presenta en campos de la informática, de las comunicaciones, y automatismo, en general.

Tapscott (1996) muestra los diez cambios tecnológicos que se han dado en apoyo el mundo de los negocios:

1. De la tecnología analógica a la digital.
2. Del semiconductor al microprocesador.
3. Del computador central al cliente/servidor.
4. De anchos de banda limitados a las autopistas de información.
5. De herramientas de acceso limitado a instrumentos útiles de información.
6. De data, voz, texto, e imagen separados a multimedia.
7. De sistemas propietarios a sistemas abiertos.
8. De redes operativas a redes inteligentes.
9. De computación artesanal a computación por objetos.
10. De interfase usuario gráfico a interfase usuarios multimedia, dominio multiusuarios, orientación a objetos, y realidad virtual.

La Figura 9.3 ilustra la evolución de los medios tecnológicos en apoyo a la transformación de la organización.



Tomado de Tapscott (1996)

FIGURA 9.3. *La transformación de la organización usando los nuevos medios tecnológicos*

Los cambios en los procesos, su mejoramiento y rediseño, cuando sea necesario, son ayudados por las tecnologías de información por ser una ayuda en roles de automatizar, de informar, de ayuda secuencial, de seguimiento, de soporte analítico, de enlace geográfico, de ayuda integradora, de ayuda intelectual, y de desintermediación, como se vio en la Tabla 7.17.

Existen preocupaciones en diferentes áreas críticas: sistemas operativos, servicios de comunicaciones, bases de datos, interfases para usuarios, herramientas para desarrollo de software, y servicios de administración y seguridad, como se mostró en la Figura 7.10.

El caso del diseño del Boeing 777, desarrollo de productos como estrategia, fue concebido usando estas tecnologías de información, con los siguientes criterios: avión muy confiable, aporte del cliente en el diseño del producto, amigable y cómodo, reducción de cambios en la ingeniería, producción integrada, y calidad total en el producto y sus procesos.

La Figura 9.4 compara la producción en la vieja economía con la misma producción en la nueva.

PRODUCCIÓN CON LA VIEJA ECONOMÍA	PRODUCCIÓN CON LA NUEVA ECONOMÍA
DISEÑAR Y CONSTRUIR EL AVIÓN.	EL CLIENTE PARTICIPA EN EL DISEÑO.
DESARROLLAR PLANOS Y PROTOTIPOS.	DESARROLLO DE MODELOS INFORMÁTICOS.
PROBAR EN VUELO Y CORREGIR.	SIMULACIONES Y CORRECCIONES.
SEPARAR EL TRABAJO POR FUNCIONES.	EQUIPOS DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN.
ESCRIBIR MANUALES DE MANTENIMIENTO.	MANTENIMIENTO INVOLUCRADO.

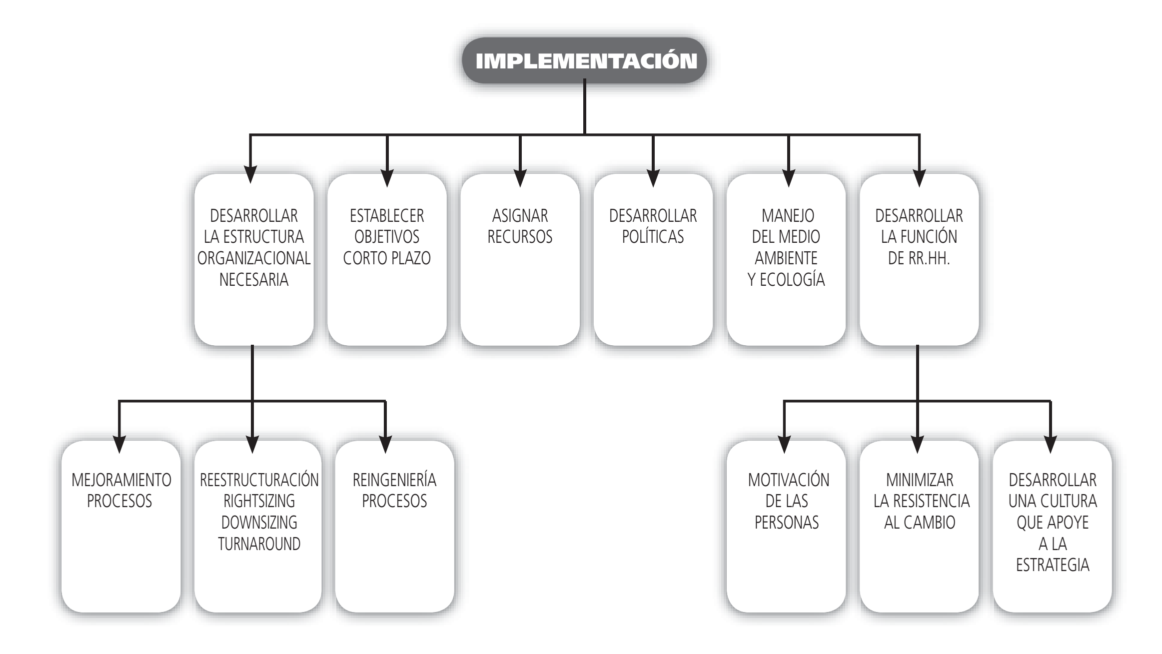
FIGURA 9.4. *Caso del Boeing 777*

La tecnología es un gran facilitador en la economía globalizada, y su uso en la etapa de implementación es obligatorio. Se debe tener lo que el mundo actual exige y tomar en cuenta, como ejemplos, el aprendizaje electrónico (*e-learning*), el comercio electrónico (*e-commerce*), los negocios electrónicos (*e-business*), el diseño asistido por computadoras (*e-design,* CAD/CAM, CIM), salud controlada electrónicamente (*e-health*), logística y soporte electrónico (*e-procurement*), desarrollo de software asistida por computadora (CASE), entre otros.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos.

En la Figura 9.5 se muestran los principales aspectos que se deben considerar para lograr la implementación de una estrategia.



Adaptado de David (2005)

FIGURA 9.5. *Principales aspectos de la implementación estratégica*

Lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y estas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar.

Un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales:

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa.
- Una cultura organizacional que soporte a la estrategia, y que beneficie su implementación.

En la Figura 9.6 se muestra la estructura que sigue el proceso de implementación y despliegue de estrategias. La implementación requiere de cuatro elementos clave: objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional. Las personas son las que implementan y su motivación es fundamental para el éxito de esta implementación.

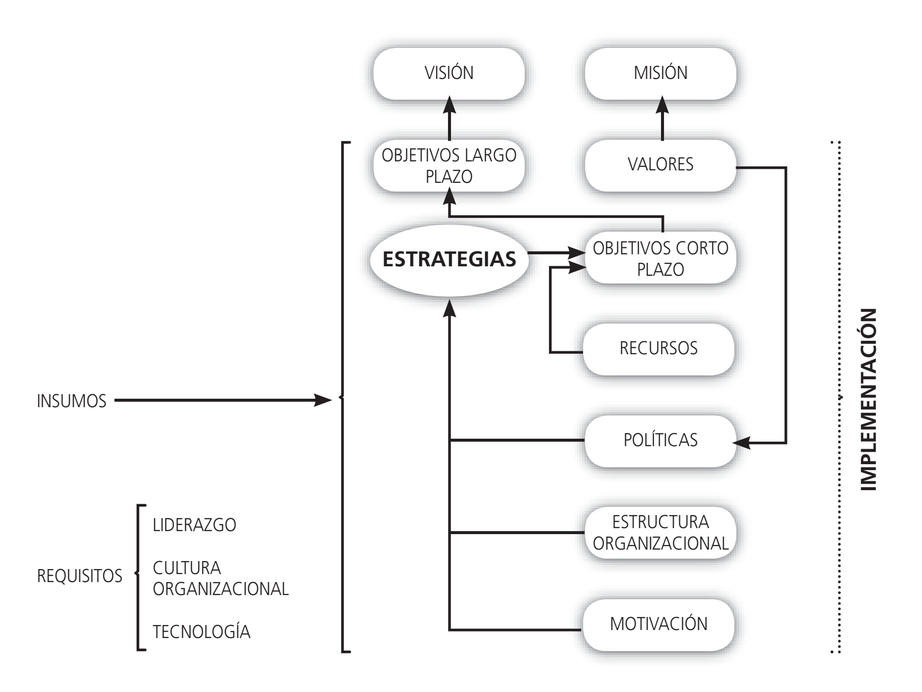


FIGURA 9.6. *Estructura de la etapa de Implementación*

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (OCP)

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

El establecimiento de objetivos de corto plazo, u objetivos anuales, usualmente son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. El papel de la gerencia consiste en establecer un equilibrio entre la visión, misión, los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, y la estrategia, que dará como resultado el logro óptimo de los objetivos específicos de los cuales es responsable. Cabe señalar que el verdadero dilema de la gerencia es administrar la influencia triangular entre el entorno, los objetivos, y la estrategia, puesto que esta restringe las posibilidades de alcanzar el citado equilibrio de la gestión en la organización.

Las características de los objetivos de corto plazo son:

- Deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo.
- Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.

- Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso en los recursos.
- Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
- Deben estar vinculados con recompensas y sanciones de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias.
- Deben ser expresados en términos de jerarquías y logros por:
  - Gerencia (Administración).
  - Marketing.
  - Operaciones/Producción.
  - Finanzas/Contabilidad.
  - Recursos humanos.
  - Sistemas de información y comunicaciones.
  - Tecnología e investigación y desarrollo.

La importancia de los objetivos de corto plazo se resume de la siguiente manera:

- Constituyen la base para asignar los recursos de las organizaciones.
- Se enfocan en el rendimiento, influyendo en el esfuerzo, la persistencia, y la dirección de la atención.
- Motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar los obstáculos que inevitablemente se presentan.
- Son utilizados como mecanismos de evaluación de gerentes y funcionarios.
- Funcionan como medios para monitorear el progreso hacia los objetivos de largo plazo.
- Son instrumentos para establecer las prioridades de las organizaciones, sus divisiones y departamentos.
- Permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

Los objetivos estratégicos, o de largo plazo, son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo. Por tanto, los objetivos forman una jerarquía en la cual se debe considerar que existe una compatibilidad entre todos ellos, así como un orden que va desde los objetivos globales hasta los más específicos, procurando que no se genere ningún tipo de conflicto y se asegure el desempeño de la organización en el largo y corto plazo.

En la Figura 9.7 se muestra un ejemplo de esta sincronización de objetivos según jerarquías.

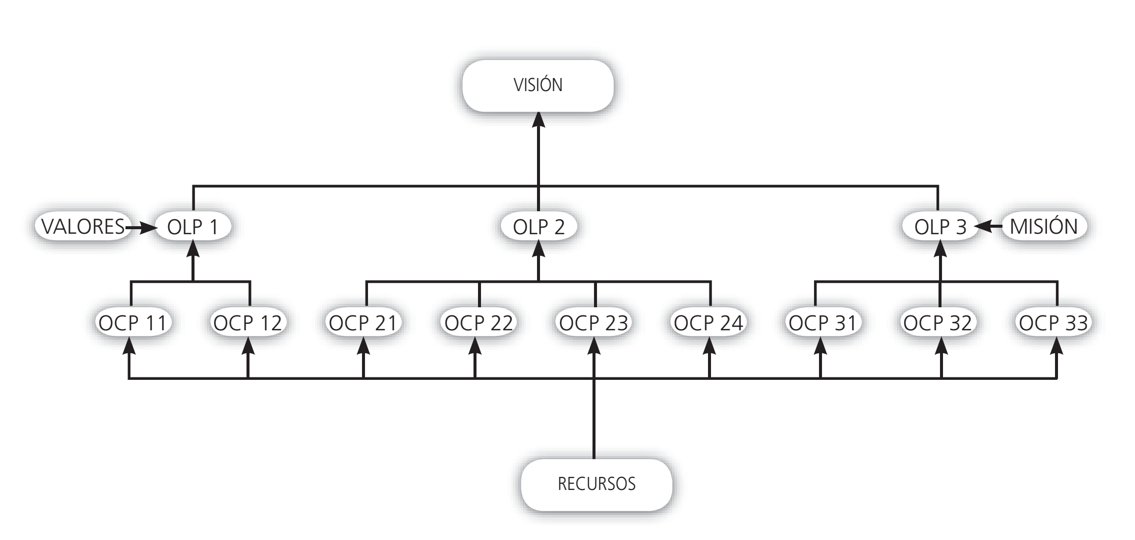


FIGURA 9.7. *Jerarquía de objetivos*

El establecimiento de objetivos de corto plazo es un proceso que se sustenta en la capacidad real de actuación de los gerentes y/o administradores. Antes de fijar un objetivo se le debe identificar claramente. Para ello, es necesario tener conciencia de la situación actual a través de una revisión de las posibilidades de éxito, para lo cual se sugiere formular las siguientes preguntas:

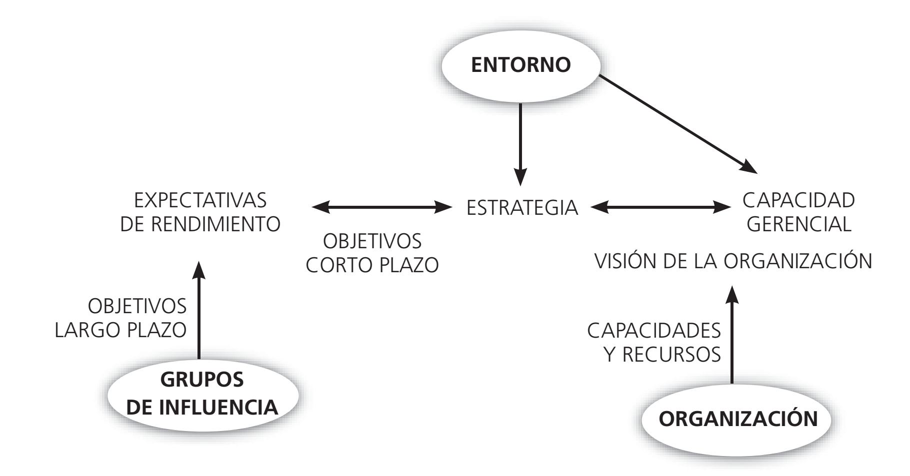
- ¿Qué grado de esfuerzo se debe dedicar a la consecución de los objetivos?
- ¿Cuán comprometidos se está en el alcance de los objetivos?
- ¿Cómo se puede medir el nivel de progreso hacia los objetivos?
- ¿Con qué recursos se cuenta para conseguir los objetivos?

Una vez que se formuló la visión y la misión, se deben traducir ambas en criterios que la gerencia pueda utilizar para guiar el rendimiento de la organización; siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición. En general, se establecen cuatro categorías distintas de objetivos de la organización:

- Objetivo de crecimiento, como por ejemplo la tasa de crecimiento porcentual anual de las ventas futuras.
- Objetivo de rentabilidad, como el cociente neto sobre la inversión de capital.
- Objetivos de riesgo, alcanzados a través de actividades que garanticen la invulnerabilidad estratégica del crecimiento y rendimiento de la organización, por un lado, y su participación en áreas de oportunidades importantes, por el otro.
- Objetivo de invulnerabilidad estratégica, como porcentaje máximo de beneficios que la organización intentará obtener de cualquiera de sus unidades de negocios.

En la Figura 9.8 se muestran las diversas interrelaciones que se dan entre los componentes básicos del proceso estratégico. La visión de la organización influencia en la elección de la

estrategia, la estrategia de la organización aprovecha el entorno, este influencia en los objetivos que pueden lograrse y que afectan a las estrategias, los cuales se encuentran sujetos a las limitaciones de los recursos.



Tomado de Ansoff y McDonnell (1990)

FIGURA 9.8. *Principales interrelaciones entre los componentes del proceso estratégico*

EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (OCP)

Los siguientes objetivos de corto plazo (OCP) se fueron establecidos para las organizaciones que se indican:

EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

1. Concluir a mediados del 2005 un estudio de cartera óptima de clientes (mix de ventas) en función de la rentabilidad.
2. Cobertura al 100% de los contratos que excedan la capacidad de producción.
3. Reducir gastos de compras en 20%, mediante compras corporativas vía el *holding* o la bolsa de productos.
4. Aumentar la disponibilidad operativa de las centrales a 97%.
5. Reducir gastos administrativos en 20%.
6. Incluir cláusulas de contingencia por sequías en los contratos de venta de energía, a partir de la fecha.
7. Refinanciar la deuda a través del *holding.*
8. Cambiar la denominación de la moneda de la deuda por dólares, para minimizar o eliminar el riesgo cambiario ante una revaluación de dicha moneda.

9. Establecer mecanismos de financiamiento en caso de falta de liquidez.
10. Concluir los estudios de las represas que se encuentran en la cartera de proyectos.
11. Culminar el estudio de la central hidroeléctrica en proyecto.
12. Ejecutar un estudio de factibilidad para instalar una central a gas.
13. Implementar sistemas de microrepresentamientos por un volumen adicional de 15 millones de metros cúbicos.
14. Aprovechar las fuentes de agua disponibles en las cercanías de la central.
15. Suscribir contratos de abastecimiento de repuestos y servicios especializados con los proveedores de los equipos.
16. Elaborar un plan para la formación del conglomerado de empresas del *holding*.
17. Mantener la certificación ISO 9001:2000.
18. Instituir planes de contingencia frente a desastres naturales y conmoción social.
19. Obtener la certificación ISO 14000.
20. Obtener la certificación OSHAS 18000.
21. Establecer un sistema de evaluación mediante el modelo Malcolm Baldrige.
22. Concluir la implementación del sistema integrado de información gerencial.
23. Compartir la visión, misión, valores, y objetivos.
24. Crear equipos multidisciplinarios de trabajo para la implementación de círculos de calidad.
25. Rediseñar puestos así como tareas y responsabilidades con mayor autonomía.
26. Establecer un sistema integrado de comunicación por Intranet.
27. Aumentar en 50% el presupuesto de capacitación.
28. Establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño.

EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

1. Penetración en el mercado actual con 700 mil nuevas líneas en dos años.
2. Desarrollo de transmisión de datos en móviles con 5 mil nuevas líneas en dos años.
3. Desarrollo de mercado en el comercio informal con 100 mil nuevos clientes en dos años.
4. Desarrollo de nuevos segmentos (agricultura, pesca, ganadería, forestal,) con 100 mil nuevos clientes en dos años.
5. Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos en segmentos económicos C y D, cumplimiento un año.

6. Desarrollo de ADSL inalámbrico en todas las líneas que necesiten banda ancha, cumplimiento dos años.
7. Desarrollo del producto prepago con nuevas y económicas tarifas.
8. Desarrollo de multimedia inalámbrica, tv, radio, 500 mil clientes actuales en 5 años.
9. Desarrollo del servicio de wireless WI-FI 812, nuevos clientes objetivo, duración tres años.

LA ALCACHOFA DEL PERÚ

1. Aumentar las exportaciones de alcachofa en conserva, a razón de 33% anual promedio en el periodo 2006-2011, con la proyección de alcanzar US$ 261 millones en ventas en el último año, logrando una participación de 45% del segmento en el mercado mundial, posicionando al Perú como país líder exportador en conserva de alcachofa.
2. Aumentar las exportaciones de alcachofas congeladas, a razón de 21% anual promedio en el periodo 2006-2011, con la proyección de alcanzar US$ 11 millones en ventas en el último año.
3. Incrementar las áreas de cultivo en un promedio de 22.9% anual en el periodo 2006-2011.
4. Incrementar los niveles de inversión privada en un promedio anual en el periodo 2006-2011 de US$ 7,9 millones anuales, hasta alcanzar los US$ 47,8 millones acumulados en el último año.
5. Incrementar los niveles de rendimientos por hectárea en 2.73% anual en la costa y 8.06% anual para la sierra en el periodo 2006-2011 hasta alcanzar las 21 tm/ha y 18 tm/ha en el ultimo año, respectivamente.
6. Invertir no menos de US$ 1,01 millones anualmente, en promedio, en sistemas de riego durante el periodo 2006-2011.
7. Crecer en número de hectáreas las tierras de cultivo de alcachofa, a razón de 22.91% anual en promedio hasta el año 2011.
8. Capacitar a 48,500 nuevos agricultores dedicados a cultivos tradicionales poco rentables, con 40 horas a cada uno en buenas prácticas de agrícolas (BPA) al 2011.
9. Formalizar los títulos de propiedad de la sierra para las 522 hectáreas, que como promedio anual se incorporarán al cultivo de alcachofa.

LA MANDARINA PERUANA

1. Ratificación del tratado de libre comercio con Estados Unidos en el 2006.
2. Aumentar las áreas de cultivo de mandarina clementina en 30% en 5 años.
3. Reducción del tiempo promedio de entrega de la mandarina a los grandes mayorista en un 10%.
4. Mejorar el poder negociación y lograr que el precio de la mandarina peruana sea el más alto dentro de Sudamérica.

5. Aumentar las áreas de cultivo de mandarina satsumas en 30% en 5 años.
6. Firmar tratados de libre comercio y/o acuerdos comerciales con la Unión Europea y Canadá en los próximos 5 años.
7. Lograr y mantener acuerdos fitosanitarios con Canadá y la Unión Europea dentro de los 2 próximos años.
8. Aumentar en 30% las áreas de cultivo en las zonas de Huaral, Ica, y Piura en los próximos 5 años.
9. Aumentar el rendimiento hasta alcanzar 25 tm/ha en un período de cuatro años.
10. Incrementar el número de exportadores en un 20% en un período de 5 años.
11. Ampliar la capacidad de desverdizado, proceso de empacado, y almacenamiento refrigerado.
12. Certificar en GAP (*Good Agricultural Practices*) por los mercados de destino en los siguientes 5 años.
13. Posicionar la mandarina peruana dentro de las 3 mandarinas preferidas entre los consumidores de Estados Unidos, Canadá, y Unión Europea.

CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

1. Lograr un crecimiento de los ingresos del clúster, 20% mayor que el crecimiento nacional del producto bruto interno.
2. Incrementar las inversiones en la zona en 20%.
3. Concretar compromiso de inversión de una cadena hotelera de primer nivel.
4. Incrementar la oferta de residencias en 15%.
5. Lograr altos índices de satisfacción de turistas, visitantes, y residentes.
6. Diseñar el plan de imagen y comunicación del clúster.
7. Concretar vínculo a largo plazo con otras zonas turísticas cercanas.
8. Concretar vínculo a largo plazo con agencias turísticas de mercados clave.
9. Concretar vínculo a largo plazo con proveedores clave.
10. Capacitar al menos a 200 personas locales en temas especializados.
11. Diseñar e implementar la bolsa de trabajo para los pobladores del distrito.
12. Desarrollar al menos 5 proyectos compartidos.
13. Estandarizar los procesos de planificación, coordinación, y control del clúster.
14. Diseñar el plan de tecnología de información para el clúster.

SISTEMA OLIVÍCOLA PERUANO

El sector olivícola en el Perú es una alternativa más para el incremento de las exportaciones nacionales y generación de divisas. Si bien no es un sector que en el corto plazo represente un aporte significativo a las exportaciones del país, a nivel interno puede ser un importante generador de puestos de trabajo en el campo y en la agroindustria; además de poder convertirse en un modelo a seguir por otros sectores agrícolas con miras a la exportación.

SISTEMA PORTUARIO PERUANO

1. Aumentar el volumen de la carga en 15% en el puerto del Callao y el de Paita, 20% en Matarani, y 12% en Ilo.
2. Aumentar el índice de eficiencia portuaria de 4.8 a 5.2 para el puerto del Callao.
3. Aumentar el trasbordo al 30% en el puerto del Callao.
4. Adquirir dos grúas pórtico para el puerto del Callao.
5. Adquirir una torre absorbente para descarga de granos en el puerto del Callao.
6. Adquirir una grúa pórtico para el puerto de Paita.
7. Adquirir una grúa pórtico para el puerto de Ilo.
8. Obtener un índice de satisfacción al cliente mayor a 65%.
9. Desarrollo, por parte de la APN (Autoridad Portuaria Nacional), de un proyecto de centralización de trámites administrativos coordinado con la Marina de Guerra (Capitanías de Puerto), Ministerio de Salud (DIGESA-Dirección General de Salud Ambiental), el Ministerio de Agricultura (INRENA- Instituto Nacional de Recursos Naturales), OSITRAN (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público), Indecopi (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual), Sunat (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria), y la Dirección General de Migraciones.
10. Tener un margen mínimo de 5% en cada puerto.
11. Aumentar en 20% el turismo marítimo en Paita y El Callao.
12. Aumentar en 20% la generación de trabajo (directo e indirecto).
13. Obtener el 35% de la carga boliviana.
14. Terminar la implementación de la faja transportadora de manipuleo de concentrado de minerales para el muelle 5 del puerto del Callao. Acompañado del refuerzo de dicho muelle.
15. Obtener un grado de instrucción marítima de 100 horas promedio para el personal administrativo, y 20 horas promedio para el personal operativo.

SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

1. Lograr la implementación del Consejo Regulador del Pisco como ente rector, en el cual estarían representados todos los productores de pisco, así como representantes del Estado.
2. Lograr a través del gobierno la elaboración y puesta en operación, en el término de un año, del marco legal que permita exigir el cumplimiento de la Norma Técnica Peruana NTP 211.0012002 para todos los portadores de la *denominación de origen*.
3. Incrementar la eficiencia de las áreas de cultivo de uva pisquera en un 26%; de un promedio de 11,000 kg de uva a 15,000 kg de uva por hectárea.
4. Lograr la inscripción en Indecopi de por lo menos 250 de los productores de aguardiente de uva en la región pisquera, para el mes de abril del año 2005, como portadores de la *denominación de origen*.
5. Habilitar a Indecopi a ejecutar sanciones drásticas contra los productores que se encuentren fuera del marco legal.
6. Elaborar un plan de aseguramiento y control de la calidad, desarrollado por un organismo independiente y ejecutado por Indecopi en conformidad con el Consejo Regulador del Pisco a partir del primer trimestre del 2005.
7. Incrementar la cantidad de áreas de cultivo para uva pisquera en 200 Ha. anuales, a través del tratamiento de nuevas tierras; así como mediante el traslado de sembríos de uva, destinada a la elaboración de vino o para el consumo directo, a la elaboración de Pisco.
8. Conseguir el establecimiento de un programa de crédito agrícola preferencial para los productores de uva pisquera con la finalidad de ser utilizado en la mejora de tierras y tratamiento de sembríos dedicados a la industria.

MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

1. Elaboración de ofertas turísticas de acuerdo al perfil del turismo chino y europeo.
2. Segmentación de las ofertas turísticas.
3. Incrementar el posicionamiento de la carrera profesional de Turismo y Hotelería en la Macrorregión Sur.
4. Estandarizar la calidad de los productos y servicios turísticos de la Macrorregión Sur.
5. Crecimiento de los negocios electrónicos (*e-business*) en el sector turístico.
6. Lograr la asociatividad e integración de las empresas que forman parte de la cadena productiva turística en la Macrorregión Sur del Perú.
7. Desarrollo de ofertas turísticas que complementen la oferta del Cusco.
8. Logro de condiciones crediticias favorables para el desarrollo de proyectos turísticos.

9. Incremento del posicionamiento de la Macrorregión Sur como destino turístico dentro del Perú.
10. Formalización de participación en ASETUR (Asociación de las Empresas Turísticas de la Macrorregión Sur) de las cámaras de comercio y gobiernos regionales de Arequipa, Cusco, y Puno.
11. Revisión del marco normativo del sector turismo y normas vinculadas al mismo.
12. Implementar acciones para la difusión de proyectos turísticos entre el sector público, privado y sociedad en general.
13. Fortalecer la estructura orgánica de las organizaciones gremiales de manera que existan adecuados niveles de coordinación entre ellos.
14. Impulsar el desarrollo de canales de comunicación gremial transparentes que permitan a los asociados contar con información de interés para el desarrollo de sus actividades, incluyendo oportunidades de negocio y proyectos.
15. Diseñar y elaborar indicadores regionales de turismo.

POLÍTICAS

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

Algunos lineamientos (David, 2005) que pueden derivar en la implantación de políticas que normen la organización son:

- Ofrecer talleres y seminarios, amplios o limitados, para el desarrollo administrativo.
- Centralizar o descentralizar las actividades para la captación de empleados.
- Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos.
- Promover a personal del interior o contratarlo en el exterior.
- Promover al personal, en base a lo que hacen o teniendo en cuenta su antigüedad.
- Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.
- Ofrecer muchas o pocas prestaciones a los empleados.
- Negociar con los sindicatos obreros en forma directa o indirecta.
- Delegar la autoridad de los gastos grandes o retener la autoridad en forma centralizada.

Las políticas son relevantes en una organización porque constituyen:

- La base para solucionar problemas recurrentes.
- Las fronteras, restricciones, y límites sobre las acciones administrativas.
- Las expectativas para gerentes y empleados.
- La base para el control y coordinación de la gestión.

Al igual que los objetivos, las políticas también tienen una jerarquía según el nivel de impacto en la organización. Así, por ejemplo, se pueden tener políticas asociadas a estrategias de la organización, o políticas de apoyo, por tanto, de menor jerarquía.

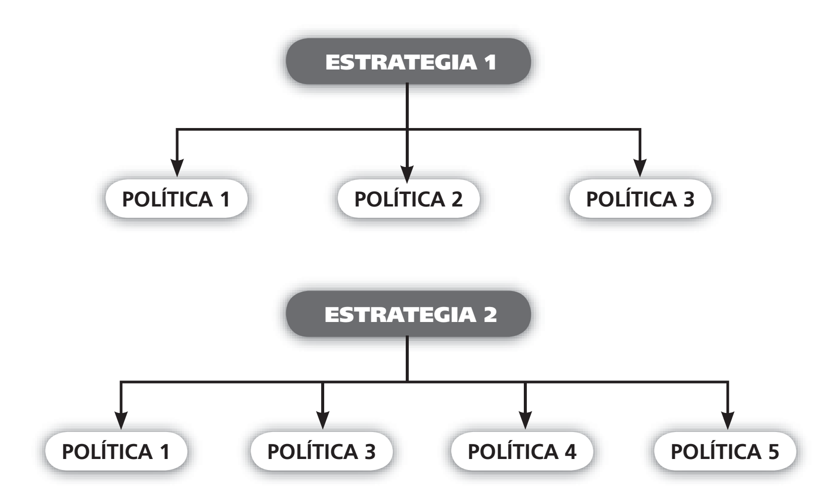


FIGURA 9.9. *Estrategias - Políticas*

EJEMPLOS DE POLÍTICAS

Las siguientes políticas se establecieron para las organizaciones que se indican:

EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

- Incrementar la rentabilidad.
- Optimizar la estructura financiera.
- Penetración en el mercado.
- Fusión con empresas generadoras del holding.
- Implementar un modelo de gestión.
- Mejorar la gestión de recursos humanos.
- Aventura conjunta.

EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

Las políticas de la empresa son las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas, y las prácticas administrativas. Asimismo, son los instrumentos para implementar las estrategias, en la medida que faciliten la resolución de problemas recurrentes y sirvan de guía.

A continuación, se presentan las políticas propuestas de acuerdo con cada tipo de estrategia.

1. Estrategias de desarrollo y penetración en el mercado.
   - Alentar el desempeño del personal de ventas.
   - Brindar capacitación al personal de ventas.
   - Promover las ventas para incursionar en el segmento del comercio informal.
   - Promover las ventas para incursionar en los segmentos de la agricultura, ganadería, pesca, y forestal.
   - Promover la comunicación de los logros, a través de hitos establecidos.

2. Estrategias de desarrollo de nuevos productos.
   - Promover en el personal la generación de nuevas ideas.
   - No desechar ninguna idea, todas las ideas deben ser evaluadas.
   - Hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación.
   - Capacitar constantemente al personal para que logre su desarrollo profesional.
   - Establecer comunicación libre entre los ejecutivos y los empleados.

3. Además de las políticas que apoyan las estrategias propuestas, es importante desarrollar otras políticas como:
   - Política de puertas abiertas, donde los ejecutivos absuelvan las consultas del personal.
   - Otorgar días libres al personal en recompensa por los logros obtenidos, o por la generación de buenas ideas.
   - Fomentar que la información fluya libremente, sin burocracias.
   - Establecer el humor en el centro de trabajo de la empresa, como la escenificación de las actitudes del personal en ciertas situaciones, entre el gerente y los colaboradores en situaciones buenas y también las malas.

LA ALCACHOFA DEL PERÚ

- Todas las empresas deberán cumplir con las normas técnicas de la alcachofa publicadas por Indecopi.
- Todos los miembros, según aplique, deberán cumplir las normas del Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), bioterrorismo, las buenas prácticas de manufactura (BPM), y buenas prácticas de agrícolas (BPA).

- Todos los agricultores deberán estar constantemente informados y capacitados con respecto a la atractividad de la agroexportación versus los cultivos tradicionales, así como de las nuevas tendencias del mercado internacional.
- Se promoverá la mejor calidad de servicio a los clientes del exterior.
- Promover e informar a la sociedad y grupos de interés de los avances y logros que obtenga el comité, en cuanto al logro de objetivos de corto plazo y acciones que se van tomando de manera progresiva.
- Se promoverá el uso de la alcachofa peruana en ceremonias del ámbito diplomático tanto nacional como internacional.
- Fomentar la participación de las universidades de las regiones productoras de alcachofa en el desarrollo de trabajos específicos para la implementación de las acciones.
- Realizar un monitoreo constante de la evolución de la demanda y precios de importación de los principales mercados.
- Se premiará la innovación como medio para alcanzar los objetivos de corto plazo.
- En caso de alquiler de tierras por parte de los industriales, se proporcionará la primera prioridad a los dueños (pequeños agricultores), para que trabajen la tierra.
- Los representantes del Comité Nacional de la Alcachofa asistirán todos los años a los principales congresos mundiales de la alcachofa con la finalidad de estar al día en las últimas tendencias del cultivo, industrialización, y formas de comercialización.
- Participar activamente en giras y eventos organizados por PROMPEX (Comisión para la Promoción de Exportaciones), con miras a lograr contactos en el exterior que permitan obtener más clientes y/o buscar mayor inversión extranjera en el sector.

LA MANDARINA PERUANA

El Ministerio de Agricultura, en concordancia con las políticas del agro, deberá plantear las siguientes políticas específicas a seguir:

- Apoyar las actividades tendientes a incrementar la rentabilidad y competitividad de la producción y comercialización de la mandarina.
- Reducir la pobreza y mejor las condiciones de vida en áreas rurales.
- Contribuir al aprovechamiento sostenible de recursos naturales para proteger el medio ambiente.
- Propiciar la corrección de las distorsiones de precios, en especial las provenientes de países desarrollados (barreras arancelarias, alianzas estratégicas, costos de transporte, y otros).
- Orientar la planificación de cultivos.
- Ampliar y mejorar los servicios financieros para el agro.
- Reducir y prevenir los riesgos en la actividad agraria.

CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

A continuación, se presentan las políticas planteadas para el clúster de residencia y turismo del distrito de Asia, en forma de directrices y prácticas específicas.

- Se reconocerá a los inversionistas por su confianza en el clúster y su contribución a la calidad de vida de la población:
  - Aplicación de beneficios tributarios escalonados de acuerdo a la permanencia del inversionista en el clúster y de acuerdo a su generación de ingresos y rentabilidad.
  - Evaluación y premiación de los inversionistas según su aporte a la calidad de vida de la población.
- Se buscará relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con clientes, proveedores, aliados, e inversionistas:
  - Aplicación de reglas de descuento escalonadas de acuerdo a fidelidad de clientes en los diferentes servicios del clúster.
  - Incorporación de empresas seleccionadas a programas de desarrollo de proveedores a largo plazo (incluye capacitación, participación en proyectos conjuntos, etc.).
  - Utilización de modelos de contrato tipo para alianzas estratégicas a nivel de clúster, con cláusulas que disuadan a los firmantes de un rompimiento anticipado o repentino.
- Se alentará la satisfacción de los clientes, guías del negocio:
  - Uso de mediciones de satisfacción de los clientes.
  - Premiación a los integrantes del clúster que obtengan los mejores resultados en satisfacción de clientes.
  - Toda queja o consulta debe ser respondida al cliente dentro de las primeras 24 horas. El análisis profundo de la queja, o consulta, y su solución definitiva (causa-raíz), debe darse dentro de los 10 días de presentada.
  - Los dueños o administradores de cada empresa o local son los responsables de la capacitación de su personal en materia de atención a clientes.
- Se reforzará la cultura y la práctica innovadora; no se castigará los intentos por hacer mejor las cosas:
  - Anualmente, cada empleado del clúster debe presentar al menos una sugerencia de mejora o de innovación.
  - Evaluación y premiación a las mejoras sugerencias dadas por el personal.
- Se dará prioridad a la selección y el desarrollo de personal de la localidad:
  - Aplicación de porcentajes mínimos escalonados de contratación de personal de la localidad (por ejemplo, primer año: 15%, segundo año: 25%, etc.).
  - Consideración del porcentaje de personal local contratado como factor de la evaluación y premiación de los inversionistas en materia de calidad de vida de la población.

- Se facilitará la existencia de prestaciones que mejoren la calidad de vida del trabajador, y de obligaciones laborales que no la afecten:
  - Uso de tabla de prestaciones estándar para trabajadores.
  - Todas las horas extras deben ser pagadas, según ley, y no deben exceder el 50% de horas semanales de trabajo.
- Se alentará la delegación, con la finalidad de dar un mejor servicio y tiempo de respuesta:
  - Cada empresa integrante del clúster debe definir y difundir las pautas de autoridad y autonomía de cada cargo en su organización.

SISTEMA PORTUARIO PERUANO

- Las medidas tomadas nunca podrán ir contra la libre competencia y no se tomarán acciones que de manera directa o indirecta se pueda presentar alguna forma de colusión o monopolio.
- Descentralización en la toma de decisiones de cada puerto, a no ser que sean decisiones estratégicas para la nación.
- Acciones de marketing internacional autónomas, alineadas con la estrategia del departamento central de marketing internacional del sistema portuario.
- Política de remuneraciones a niveles gerenciales en función a resultados.
- Apoyarse en la inversión privada.
- Apoyarse con personal capacitado.
- Todo puerto, independiente si es público o privado, deberá entregar la información requerida por la APN (Autoridad Portuaria Nacional), para poder medir el avance de los objetivos de corto plazo.
- La APN organizará seminarios a nivel administrativo y operativo de carácter obligatorio.
- Las acciones a tomar deberán estar enmarcadas en las leyes peruanas.
- En caso de concesión de un puerto, el mismo agente de concesión no podrá brindar servicios complementarios para generar competencia y eficiencia de los servicios.
- Las concesiones conservarán al personal operativo, los cuales podrían ser despedidos en el caso de que no cumplan los requerimientos y estándares requeridos por la empresa concesionaria (en coordinación con el Ministerio de Trabajo).

SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

- Tolerancia cero con las empresas que incumplan la normatividad en la producción de pisco.

- Todo el personal que labora en empresas de producción de pisco deberá conocer y cumplir la Norma Técnica Peruana NTP 211.001-2002, debiendo estar comprometido con la importancia de presentar un producto de calidad.
- Dar cumplimento de las más altas normas de higiene industrial para productos de consumo humano. Convertir a la industria del pisco en la industria peruana modelo.
- Todos los empleados de empresas pisqueras deberán estar capacitados en aspectos relacionados a las tradiciones y elaboración del pisco, así como un trato exclusivo al turista, sea éste nacional o extranjero.
- Todas las empresas productoras deberán contar con las facilidades necesarias para recibir e informar al turista.
- Incentivar estudios y proyectos que promuevan el desarrollo tecnológico agrícola para uvas pisqueras.
- Las embajadas, representaciones diplomáticas y personas notables deberán apoyar permanentemente la difusión del pisco.
- Política de libre mercado en la comercialización del pisco a nivel nacional, lo cual no implica dejar de apoyar a las exportaciones.

MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

Entre las políticas a implementar por ASETUR (Asociación de las Empresas Turísticas de la Macro Región Sur) se describen las siguientes:

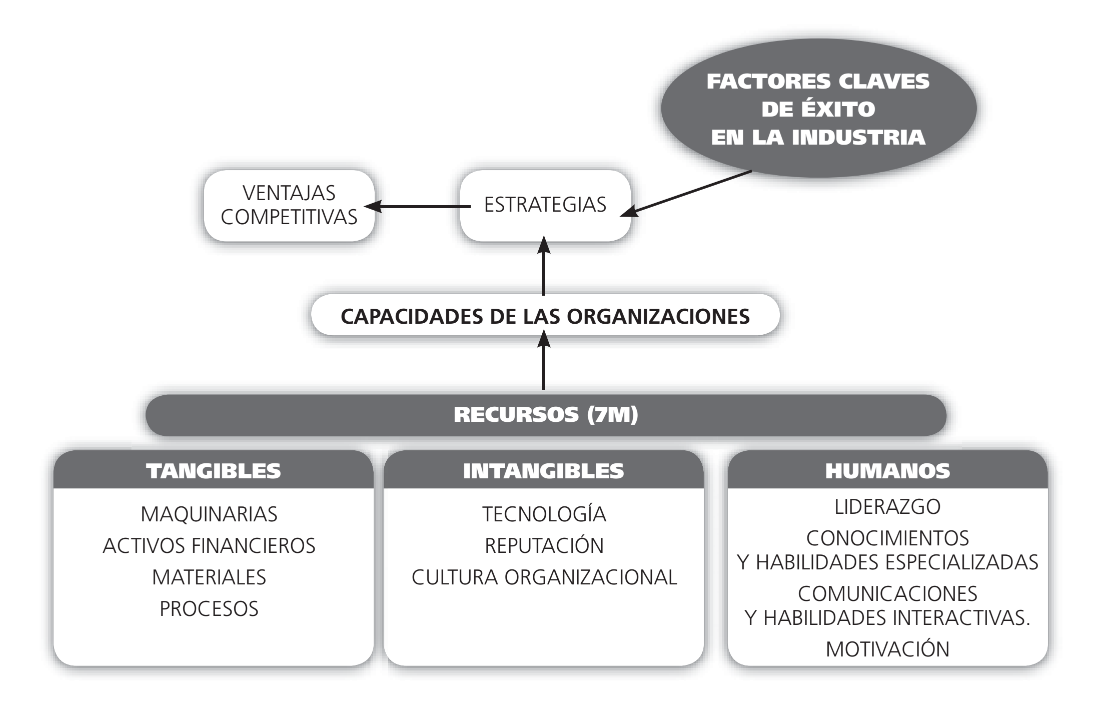
- Fomentar el desarrollo de nuevos proyectos orientados al desarrollo del sector turismo de la región.
- Evitar la depredación de los recursos turísticos.
- Promover el respeto por el medio ambiente, los recursos naturales y el patrimonio cultural de la Nación.
- Ofrecer servicios turísticos con información completa, de acuerdo a la oferta real existente.
- Promover la capacitación y formación en turismo entre los integrantes de la asociación.
- Fomentar la gestión de calidad.
- Fomentar el uso de la tecnología.
- Obtener constantemente información de las expectativas de los turistas nacionales y extranjeros.
- Fomentar la capacitación de sus asociados en temas de actualidad relacionados al turismo.
- Utilizar medios de comunicación serios y reconocidos internacionalmente en la promoción de los recursos turísticos.

- Implementar un programa de gestión por objetivos.
- Vincular la remuneración de los directivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales obtenidos por la asociación.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Promover la contratación de profesionales en turismo del interior del Perú o contratarlo del exterior.

RECURSOS

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo.

En la Figura 9.10, adaptada de Robert M. Grant (2002), muestra las relaciones que se generan entre los recursos, las capacidades, y las ventajas competitivas de una organización.



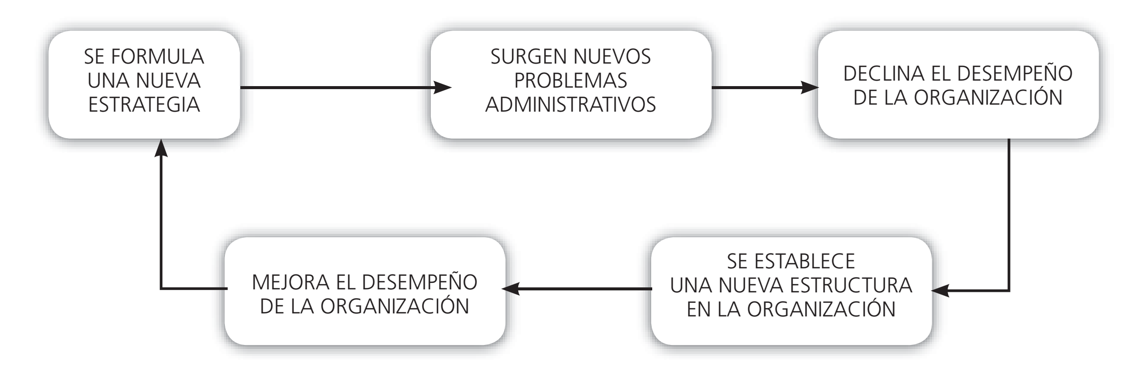
Adaptado de Grant (2002)

FIGURA 9.10. *Relaciones entre los recursos, las capacidades, y las ventajas competitivas de una organización*

Por tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia, con el mensaje de que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura (Figura 9.11).



Tomado de Chandler (1962)
FIGURA 9.11. *La relación estrategia/estructura de Chandler*

El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua. Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica. Existen diversas clasificaciones de las organizaciones.

Según la forma, pueden ser:

- Funcional
- Divisional
- Matricial
- Unidades estratégicas de negocio

Según el fondo, Mintzberg (1978) desarrolló siete tipos de organizaciones:

- Emprendedora
- Innovadora
- Profesional
- Máquina
- Diversificada
- Misionera
- Política

Existen diversos mecanismos para modificar la estructura de una organización de acuerdo a las estrategias elegidas. Las principales alternativas son las siguientes:

a. Reestructuración enfocada hacia:

- Reducir el tamaño de la organización (*Downsizing*):
  - Empleados
  - Divisiones o unidades
  - Niveles jerárquicos
- Adaptarse al tamaño adecuado (*Rightsizing*).
- Reestructurarse totalmente (*Turnaround*).
- *Benchmarking* con relación a competidores:
  - Relaciones de comparación
- Beneficio primario:
  - Reducción de costos

b. Reingeniería enfocada hacia:

- El bienestar del empleado/cliente:
  - Rediseñar las labores
  - Rediseñar el trabajo
  - Rediseñar los procesos
- La mejora en:
  - Costos
  - Calidad
  - Servicio al cliente
  - Respuesta

Luego de revisar los procesos al interior de las organizaciones es posible establecer algunas reglas rápidas para diseñar una estructura en la organización, de modo que apoye la implementación de las estrategias. El único factor imperativo es diseñar la estructura interna de la organización alrededor de los factores clave de éxito y las tareas cruciales, que sean inherentes a las estrategias de la organización.

El siguiente procedimiento de cinco pasos podría ser una guía útil para ajustar la estructura organizacional a las estrategias.

PASO 1: DEFINIR CON PRECISIÓN LAS ACTIVIDADES CLAVES PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En cualquier organización, algunas actividades y habilidades siempre serán más importantes para el éxito estratégico que otras. Desde la perspectiva de una estrategia, una gran parte del trabajo total de la organización es rutina, mientras que otras actividades son principalmente funciones de apoyo. Sin embargo, existen ciertas tareas y funciones cruciales que deben ser realizadas con eficiencia y eficacia para garantizar que la estrategia seleccionada tenga éxito.

Hay dos preguntas que ayudan a identificar cuáles son las actividades cruciales para la estrategia retenida:

- ¿Qué funciones se deben desempeñarse sumamente bien y a tiempo para que la estrategia tenga éxito?
- ¿En qué áreas de la organización el mal funcionamiento dañaría gravemente el éxito estratégico?

Por lo general, las respuestas muestran qué actividades y áreas son cruciales y dónde se deben concentrar los esfuerzos para construir la organización requerida.

PASO 2: COMPRENDER LAS RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES CLAVES, LAS DE SOPORTE, Y LAS OPERATIVAS

Antes de agrupar las actividades cruciales, de apoyo, y rutinarias de la organización, es necesario realizar un exhaustivo escrutinio de las relaciones entre ellas. Las actividades se pueden relacionar por el flujo de recursos consumidos por un proceso de producción, por el tipo de cliente al que se atiende, por los canales de distribución que se usan, por las habilidades y el conocimiento técnico, por la necesidad de coordinación, por la secuencia de las tareas, y por la ubicación geográfica, sólo por mencionar algunas relaciones.

Estas relaciones son importantes porque una o más de las interrelaciones suele convertirse en la base para agrupar las actividades en unidades de la organización.

PASO 3: AGRUPAR LAS ACTIVIDADES EN UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

La pauta principal es convertir las actividades cruciales para la estrategia en los principales bloques de la estructura de la organización, es decir, colocarlas en las unidades de negocio *clave* de la organización o las funciones cruciales de esta. El propósito de esta agrupación es asegurar la atención hacia este esquema de actividades, de modo tal que se logre captar los recursos y

la capacidad de influencia para otorgarles la importancia debida en el entorno de poder de la organización. Así, se conseguirá que las estrategias críticas no pierdan importancia frente a actividades menos relevantes.

Por otro lado, cuando las unidades clave forman el núcleo de la estructura de toda la organización, su poder y su función aumentan, y se institucionalizan. Por lo general, la señal más fuerte que pueden enviar los altos ejecutivos, en cuanto a lo que es estratégicamente importante, es convertir las unidades de negocio clave y las funcione cruciales en los más importantes bloques de construcción de la organización y, además, dar a los gerentes de estas unidades una posición visible e influyente en la organización.

PASO 4: DETERMINAR EL GRADO DE AUTORIDAD E INDEPENDENCIA QUE SE DARÁ A CADA UNIDAD

Las compañías deben decidir cuánta autoridad y libertad en la toma de decisiones se otorgará a cada unidad de la organización, en especial a los responsables de las unidades de negocio. Las organizaciones que están sumamente centralizadas conservan la autoridad para tomar las grandes decisiones en cuanto a la política y la estrategia a nivel corporativo, y sólo delegan a los gerentes de nivel de unidad de negocio las decisiones operativas. Aquellas que se encuentran sumamente descentralizadas dan a las unidades de negocio la autonomía suficiente para que funcionen de manera independiente, con muy poco ejercicio de autoridad de parte del personal corporativo.

La experiencia demuestra que el mejor enfoque es seleccionar a directivos con liderazgo para dirigir cada unidad de la organización y darles la suficiente autoridad para crear y poner en práctica las estrategias.

PASO 5: COORDINAR LAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

La coordinación de las actividades de las unidades de organización se logra principalmente al colocarlas por jerarquía de autoridad. Por lo general, los directivos que se encuentran en la posición superior tienen autoridad sobre más unidades de la organización, por lo que pueden influir en la coordinación, la integración y el arreglo para que las unidades cooperen bajo su supervisión. El director ejecutivo, el principal funcionario operativo, y los responsables de unidades de negocio son los puntos de coordinación centrales debido a sus posiciones de autoridad sobre toda la unidad.

Además de ubicar a las unidades de la organización de acuerdo con la autoridad gerencial, los esfuerzos estratégicos también se pueden coordinar por medio de equipos de proyectos, fuerzas de tarea especiales, comisiones permanentes, revisiones formales de la estrategia, etc. El proceso de establecer objetivos y estrategias para cada unidad de la organización, y de asegurarse que las actividades relacionadas concuerden y estén alineadas con la estrategia central del negocio, ayuda a coordinar las operaciones a través de las unidades.

Cada situación de implantación de la estrategia es tan especial que requiere de un propio programa de acciones específicas y una estructura organizacional particular que se ajuste a la situación y a la etapa del ciclo de vida de la compañía. Los directivos deben considerar la

naturaleza de la estrategia (es diferente implantar una estrategia para convertirse en productor de bajo costo, que implantar una estrategia de diferenciación dirigida a obtener calidad superior y precios especiales), y el nivel del cambio estratégico que se necesita (cambiar hacia una nueva estrategia audaz presenta más problema de implantación que hacer pequeños cambios en la estrategia existente), antes de definir la estructura organizacional adecuada. Es importante mencionar que cuanto más severos sean los ajustes en la estructura de la organización, más enérgica será la implantación de la estrategia, y por tanto, más viable el logro de los resultados esperados.

En general, se puede resumir la relación entre estructura y estrategia a partir de las siguientes observaciones:

- El impacto de la estrategia en la estructura de la organización es más visible en las primeras etapas del desarrollo de la misma.
- Cambios significativos en la estrategia no pueden ser replicados de forma inmediata en la estructura. Regularmente, no se producen cambios simultáneos en la estructura de la organización, sino que por el contrario, suele haber un periodo de ajuste antes de presentarse cambios en la estructura organizacional.

El elemento clave de todo proceso de implantación exitosa es la unión de toda la organización alrededor de la estrategia y la estructura definida, de manera que se pueda tener la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos necesarios para la ejecución de una estrategia de primer orden.

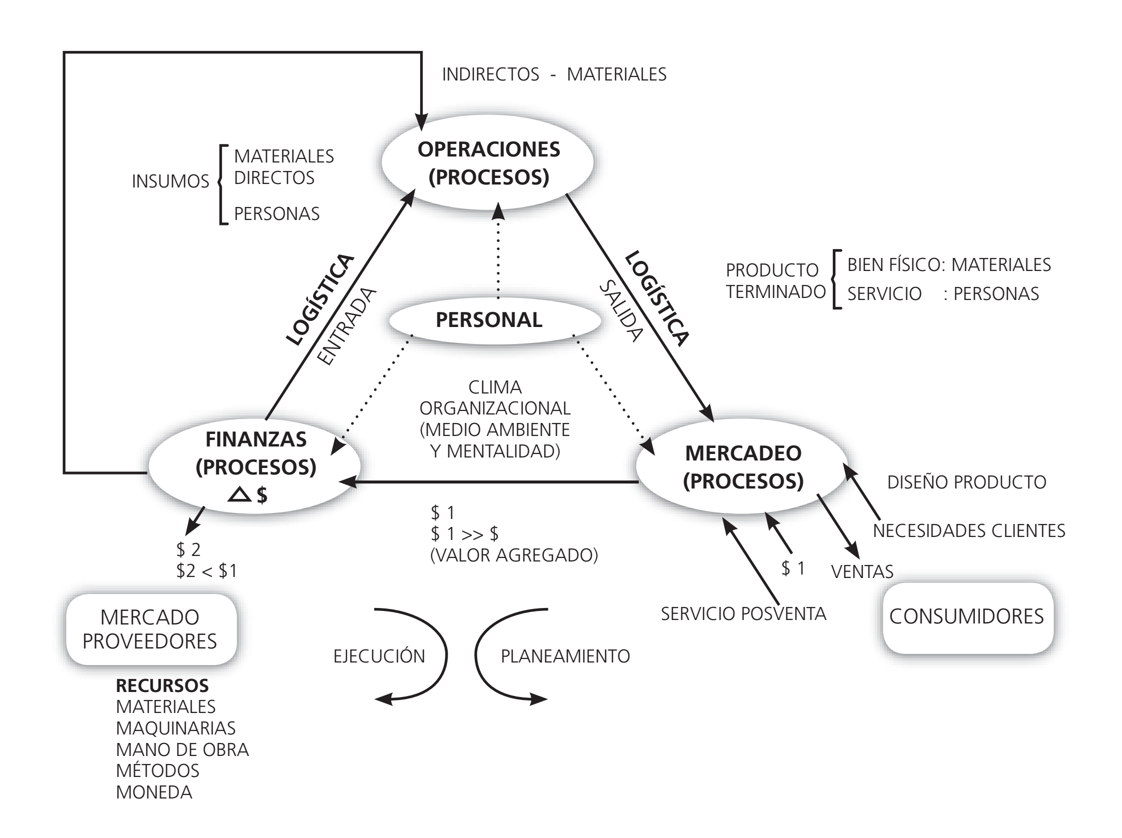
MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGÍA

En la etapa de implementación las estrategias son puestas en marcha. Muchas estrategias en su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar el medio ambiente y la ecología de la zona. El gaseoducto de Camisea fue una decisión estratégica para traer este valioso hidrocarburo desde la ceja de selva del Perú hasta la costa para su embarque en buques gaseros. Esa implementación conllevó a su construcción pasando de la selva a la sierra (montañas) para llegar luego a la costa. Esa construcción afectó la flora y fauna de esas regiones, inclusive la de la zona marítima al llegar a la costa al preparar su conexión a los buques en el puerto de embarque. La construcción del gaseoducto primero, y la operación del mismo, luego, pueden originar fugas y otro tipo de accidentes que afecten las condiciones ambientales de las zonas del país por donde cruza. Igualmente, cuando se trata de actividades mineras, forestales, o plantas industriales con gases de emisión los cuales afectan el ambiente.

La conservación de ríos, lagos, y mares, por un lado, de la flora y fauna de las regiones, por otro lado, del aire que respiramos, son aspectos que deben ser prioritarios y pensados cuidadosamente cuando se decide la adopción de una estrategia, y su plan de implementación.

DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS POR ÁREAS

Como parte del proceso de implementación es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización. En el nivel funcional, los planes de acción, por lo general, deben incluir planes financieros, de ventas y marketing, de producción y logística, de recursos humanos, entre otros. Es decir, plasmar un plan para abordar el ciclo operativo de la compañía, tal como se muestra en la Figura 9.12.



Tomado de D'Alessio (2004)
FIGURA 9.12. *El ciclo operativo de la organización*

Cada plan desarrollado por los equipos funcionales debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización, coordinados entre las diversas áreas para no duplicar esfuerzos y lograr así una asignación óptima de los recursos.

No obstante, cabe señalar que estas características de alineamiento e integración de los planes operativos son el resultado de un proceso de aprendizaje organizacional. El proceso de implementación cambia considerablemente con el tiempo.

Durante el primer intento de la organización dirigido a la planeación estratégica aplicada, la implementación con frecuencia implica sólo un tipo de proceso de *recorte y pegue*. Sin embargo, la experiencia dota al equipo de planeamiento de una curva de aprendizaje en esta tarea. Por lo que el proceso de integración de los planes es comprendido y entendido como un elemento clave para conseguir una correcta asignación de responsabilidades, recursos, cronogramas, etc. y sobre todo, como una condición necesaria para garantizar que la compañía está ejecutando acciones con base en los mismos valores y cultura, y enfocados hacia el logro de su misión.

RECOMENDACIONES PARA LOS PLANES OPERATIVOS

Para formular planes funcionales exitosos, se requieren dos elementos:

- Establecer el factor crítico a considerar en la aplicación de la estrategia.
- Identificar las decisiones que requieren de la definición de políticas.

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

El factor crítico está en dar prioridad a la gestión de las actividades primarias. Las decisiones que puedan requerir de la aplicación de políticas son las siguientes:

- Ubicación y dimensionamiento de planta.
- Diseño de los productos, procesos, planta, y trabajo.
- Pronósticos, planeamiento agregado, y programación de las operaciones.
- Control de la cantidad, calidad, costos, y tiempo.
- Tecnologías en los sistemas productivos.
- Sistemas de mantenimiento.

PLAN DE MARKETING

Factores críticos a considerar:

- Segmentación del mercado.
- Posicionamiento del producto.

Las decisiones que pueden requerir de la aplicación de políticas son las siguientes:

- Recurrir a distribuidores exclusivos o múltiples canales de distribución.
- Utilizar alta, mediana o baja publicidad en tv y medios en general.
- Ser líder o un seguidor en precios.
- Ofrecer una garantía completa o limitada.

- Estructurar comisiones para los vendedores.
- Definir el perfil del consumidor.
- Seguir los movimientos del mercado usando la Internet.

PLAN DE FINANZAS

Factores críticos a considerar:

- Adquisición y fuentes de capital.
- Desarrollo de proformas de los estados financieros.
- Preparación del presupuesto financiero.
- Valorización financiera.

Las decisiones que pueden requerir de políticas son las siguientes:

- Obtención de capital con deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acción ordinaria o preferente.
- Compra o leasing de activos fijos.
- Determinación de política de dividendos.
- Contabilidad basada en lifo, fifo o valor del mercado.
- Acelerar o prolongar el tiempo de las cuentas por cobrar o pagar.
- Establecer ciertos porcentajes de descuento en las ventas, especificando períodos de tiempo.
- Determinación de la cantidad de efectivo en caja.

PLAN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Factores críticos a considerar:

- Líder en productos tecnológicos nuevos.
- Imitador o innovador de productos exitosos.
- Productor de bajo costo (producción por volumen).

Las decisiones que pueden requerir de políticas son las siguientes:

- Desarrollo de productos nuevos o de mejora de productos existentes.
- Buscar una penetración en el mercado o una diversificación concéntrica.

PREOCUPACIONES IMPORTANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN

¿Qué pasos se deben seguir para lograr que una implementación sea exitosa?

Minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude al cambio, que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal, y que paralelamente fuerce al cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional que motive el auto interés por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales.

Monitorear el cambio generado por la implementación en función a cuatro elementos claves:

- Soporte y coordinación con áreas funcionales o unidades de negocio.
- Disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación.
- Motivación enfocada substancialmente hacia los gerentes y empleados con el objetivo de alinear sus propios intereses con los intereses de la organización.
- Involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia.

CAMBIO Y CRISIS-FUNCIÓN DEL RECURSO HUMANO

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización se deben desarrollar las siguientes acciones:

1. Planear la estrategia del cambio:
   - Desarrollar un plan de acción.

2. Establecer un sentido de urgencia:
   - Examinar el mercado y la competencia.
   - Identificar y evaluar crisis actuales y potenciales.
   - Identificar oportunidades.

3. Conformar un grupo director facultado:
   - Constituir un grupo con poderes para guiar el cambio.
   - Conseguir que el grupo trabaje en equipo.

4. Crear una visión para el cambio:
   - Desarrollar una visión que haga exitoso el cambio.
   - Desarrollar una estrategia para alcanzarla.

5. Comunicar esta visión del cambio:

- Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias.

6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio:

- Eliminar los obstáculos al cambio.
- Cambiar los sistemas y estructuras que afectan la visión.
- Fomentar el asumir riesgos y acciones, actividades e ideas no tradicionales.

7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.

8. Usar permanentemente la referenciación.

9. Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización.

10. Planear resultados y crear éxitos tempranos:

- Planear por conseguir mejoramientos visibles en la *performance.*
- Crear esos mejoramientos.
- Reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos.

11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios:

- Usar la credibilidad conseguida para cambiar sistemas, estructuras, y políticas que no se ajustan a la visión.
- Contratar, promover, y capacitar empleados que fomenten el cambio.
- Vigorizar el proceso con nuevos proyectos, aspectos, y ajustes de cambio.

12. Institucionalizar los nuevos enfoques:

- Articular las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización.
- Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo.

Kotter (1996) recomendó siete actividades para desarrollar una visión triunfadora para el cambio:

1. Sea simple.

2. Use metáforas, analogías y ejemplos.

3. Use diversos foros para difusión.

4. Repetirla, repetirla, y repetirla.

5. Predicarla con el ejemplo.

6. Elimine inconsistencias aparentes.

7. Escuche y que lo escuchen.

Es una reacción de muchas personas en la organización el adoptar una posición defensiva para el cambio. Las personas temen siempre consecuencias negativas al cambio. Boyett y

Boyett (2000) presentan siete consejos para favorecer cualquier proceso de cambio. Estos son los siguientes:

1. Establecer una necesidad para cambiar.
2. Crear una visión clara y convincente que nos irá mejor.
3. Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos.
4. Comunicar, comunicar, y más comunicar.
5. Formar un equipo de altos directivos comprometidos.
6. Cambio radical y no incremental.
7. Comprometerse y participar para cambiar.

Según O'Toole (1996), los humanos se resisten al cambio por las siguientes razones:

1. Percepción de consecuencias negativas: ¿qué pasará conmigo con el cambio?
2. Miedo a tener que trabajar más, a fallar, o a no saber cómo.
3. Necesidad de romper paradigmas, hábitos, y el *statu quo* de la relación formal, psicológica, y social en la organización.
4. La falta de comunicación del qué, por qué, cómo se hará, y qué se espera del cambio.
5. No considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales e incluir todos los aspectos de la organización.
6. Creer que se les obliga más allá de su capacidad y control.

Conner (1992) y Kotter (1996) plantean la conformación de un equipo director para conducir el cambio. Una estrategia importante para favorecer el cambio es conformar este equipo con personas que cuenten con las siguientes características personales:

1. Estén convencidos del cambio.
2. Estén disconformes con el status quo.
3. Compartan una visión común.
4. Ser multifuncionales.
5. Tener buena imagen y reputación.
6. Tener manejo adecuado y pertinente de los recursos.
7. Controlar premios y castigos.
8. Ser conscientes del sacrificio que a todos implica el cambio.
9. Ser facilitadores y apoyadores.
10. Ser negociadores.
11. Tener un compromiso a largo plazo.

Igualmente, para favorecer el cambio los miembros de una organización deben conocer una serie de aspectos de la misma. Estos aspectos, según Pasmore (1994), deben ser:

1. Conocer lo que saben los directivos como: el balance, el estado de ganancias y pérdidas, la situación de la organización, y la de competidores.
2. Conocer las amenazas a la organización y los planes para hacerles frente.
3. Comprender los procesos de toma de decisiones, criterios, y riesgos.
4. Conocer las consecuencias de las malas decisiones.
5. Conocer las expectativas de los clientes y como cumplirlas.
6. Comprender la economía global.
7. Conocer los costos relacionados con la salud e higiene en el trabajo.
8. Costos de inventarios, del mantenimiento, del lucro cesante, de los seguros, de las responsabilidades ecológicas y civiles.
9. Conocer el sistema técnico de producción de bienes y servicio.
10. Conocer otras alternativas técnicas.
11. Desarrollar habilidades sociales.

Un buen gerente para gerenciar la crisis necesita:

1. Evitar la crisis.
2. Prepararse para manejar la crisis.
3. Reconocer la crisis.
4. Contener la crisis.
5. Resolver la crisis.
6. Sacar provecho de la crisis.

Markides (2000) presenta algunas reflexiones para el cambio:

1. ¿Qué podemos hacer mejor que los competidores en ese mercado?
2. ¿Qué activos estratégicos necesitaremos para tener éxito en ese mercado?
3. ¿Podemos alcanzar a nuestros competidores? Progresivamente o radicalmente.
4. ¿Tendremos que usar activos estratégicos usados para otros objetivos?
5. ¿Seremos un jugador más o un ganador en ese mercado?
6. ¿Qué aprenderemos del cambio y estaremos organizados para ello?
7. ¿Diversificar o no?

¿Por qué fallan las organizaciones?, ha sido una pregunta que se escucha en diferentes foros. Se dice que existen 10 razones que pueden ser la causa de fallar durante la implementación:

1. No hacer nada y decir que se está llevando a cabo el cambio.
2. No enfocarse en procesos.
3. Usar mucho tiempo analizado la actual situación.
4. Proceder sin el liderazgo ejecutivo.
5. Ser tímido en el cambio.
6. Ir directamente del diseño conceptual a la implementación.
7. Hacer el cambio lentamente.
8. Llevar algunos aspectos fuera de los límites.
9. Adoptar un estilo de implementación convencional.
10. Ignorar las preocupaciones de la gente.

De Geus (1998) indica que las organizaciones exitosas presentan las características en común. Estas organizaciones han sido:

1. Sensibles al entorno para aprender y adaptarse.
2. Cohesionadas y conscientes de su identidad.
3. Tolerantes a las nuevas ideas y a construir relaciones.
4. Conservadores en el manejo financiero como habilidad para su crecimiento.

Y los gerentes exitosos presentan las siguientes características:

1. Valoración de las personas, no de los activos.
2. Flexibilidad en el comando y control.
3. Organizarse para el aprendizaje.
4. Modelar la comunidad humana.

RESUMEN EJECUTIVO

La segunda fase del proceso estratégico es la implementación o dirección, la cual requiere cinco elementos claves: objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional, y recursos humanos.

Es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza su implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Se dice que ¡menos del 10% de las estrategias formuladas son implementadas exitosamente!

Los objetivos de corto plazo son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conocer la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la administración.

Los límites que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con los valores de la organización, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas, se diseña el camino para orientar a las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión.

Los recursos son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes operacionales a seguirse, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo.

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a través de las estrategias formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.

Finalmente, como parte del proceso de implementación, es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización y no perder de vista algunos puntos importantes para lograr el éxito en la implementación como minimizar la resistencia al cambio, monitorear el cambio generado por la implementación e involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Implementación estratégica
- Objetivos de corto plazo
- Estructura organizacional
- Planes operativos
- Políticas
- Recursos
- Motivación
- Recursos humanos

TEMAS DE DISCUSIÓN

- ¿Qué problemas encuentra usted en la implementación estratégica? ¿Cómo los solucionaría?
- La jerarquía de objetivos de su organización.
- La jerarquía de políticas de su organización.
- Análisis de los recursos tangibles, intangibles y humanos de su organización.
- ¿La estructura debe adecuarse a la estrategia o viceversa? ¿Por qué?
- Una comparación entre planes operativos y planes estratégicos.
- Los planes operativos para el área de Operaciones de su organización.
- Los planes operativos para el área de Marketing de su organización.
- Los planes operativos para el área de Finanzas de su organización.
- Los planes operativos para el área de Investigación y Desarrollo de su organización.

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Presente casos de implementación estratégica exitosos y fallidos. Factores clave que hicieron posible el éxito, e igualmente, los factores causantes del fracaso.

E J E R C I C I O S

EJERCICIO 2

Evaluar los objetivos de corto plazo presentados en este capítulo.

EJERCICIOS 3

Presente los objetivos de corto plazo de dos organizaciones que conozca, una privada y una pública. Analícelos. Presente cómo se establecen, cómo se comunican, y finalmente, cómo se controlan y revisan.

REFERENCIAS

Ansoff, H. I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2da ed.). México: Addison Wesley Longman.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* (2nd ed.). London: Prentice Hall.

Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2000). *The guru guide: The best ideas of the top management thinkers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: O. D. Resources.

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2da ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

de Geus, A. (1998). *The living company. Growth, learning and longevity in business.* London: Nicholas Brealey Publishing.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy anaylisis: Concepts, techniques, applications* (4th ed.). Malden, MA: Blackwell Publishers.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Markides, C. C. (2000). *All the right moves. A guide to crafting breakthrough strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Minztberg, H. (1979). *The structuring of organizations* (1st ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

O'Toole. J. (1996). *Leading change: The argument for values-based leadership*. New York: Ballantine Books.

Tapscott, D. (1996). *The digital economy. Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Pasmore, W. A. (1994). *Creating strategic change: Designing the flexible, high-performing organization*. New York: John Wiley & Sons.

CAPÍTULO 10

TERCERA ETAPA
CONTROL Y EVALUACIÓN: LA REVISIÓN ESTRATÉGICA

CONTENIDO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- *Explicar la importancia de la evaluación estratégica para una implementación exitosa.*
- *Describir cómo y cuando se debe realizar el proceso de evaluación y control de estrategias.*
- *Describir y aplicar los criterios para evaluar estrategias y el proceso a seguir.*
- *Conocer las características de un sistema de evaluación efectivo.*
- *Explicar la importancia y pasos para desarrollar planes de contingencia.*
- *Explicar cómo ayuda la auditoría en la evaluación estratégica.*
- *Explicar el rol del tablero de control integral en la evaluación estratégica.*

TERCERA ETAPA: CONTROL Y EVALUACIÓN

Bajo el *modelo de gerencia estratégica* propuesto se desarrollan tres etapas (ver Figura 10.1): *la formulación,* es la etapa del planeamiento propiamente dicho, es la más importante de las etapas, la más larga, la que amerita más esfuerzo en pensamiento, la que podría determinar el éxito o el fracaso de la organización, la que va a intentar llevar a la organización de la situación actual a la situación futura; la segunda etapa es *la implementación,* la etapa más difícil, ya que en ella puede desarrollarse incertidumbre y temor de cómo ejecutar e implementar las estrategias; y la tercera etapa, la de *evaluación y control,* motivo del presente capítulo, la cual, a pesar de que se considera en tercera instancia, es una etapa que se efectúa permanentemente durante todo el proceso, como se puede apreciar en las líneas (punteadas) de realimentación en los diferentes pasos del modelo.

El *proceso estratégico* tiene dos características fundamentales, es interactivo porque participa mucha gente, y es iterativo porque se está realimentando permanentemente. En este sentido, la etapa de *evaluación y control* no es una etapa *per se*, pues se realiza en todo momento. Por ejemplo, se establece la misión, luego se hace la evaluación externa, y se puede ver que se tiene que ajustar la misión como resultado de esta evaluación; luego se hace la evaluación interna y se ve que se tiene que modificar la visión; o se enuncian la *visión, misión, y valores,* luego se hace la auditoría, y se ve que se tienen que hacer cambios en los enunciados o que se pueden cuestionar la realización de los objetivos de largo plazo, los cuales se deben reajustar; incluso del proceso estratégico resultan estrategias que pueden provocar que se tenga que variar la visión y misión. Durante la implementación de las estrategias podría generarse la necesidad de hacer ajustes en los pasos anteriores. Las f echas de realimentación se encuentran presentes en todo el *modelo de gerencia estratégica,* como se observa en la Figura 10.1.

En este sentido, *la evaluación y el control* es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad un planeamiento estratégico dinámico, y aquí se marca la diferencia con los planeamientos estratégicos estáticos que se realizaban antes y tardaban meses en hacerse, tenían validez por años, y no pasaba nada, o muy poco, porque no cambiaban ni el entorno ni la competencia ni la demanda; en cambio hoy los cambios suceden más rápido y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar permanentemente lo desarrollado en el planeamiento estratégico. Sin embargo, es mejor tener algo que deba ajustarse a no tener nada y gerenciar sin rumbo.

Dos grandes males endémicos se observan en la gestión, la visión cortoplacista y la visión no integral de la organización manejada usualmente por buenos especialistas, pero que no ven el todo. Hoy, en el entorno en el que se vive, el cortoplacismo y la falta de visión integral no ayudan a una buena gestión estratégica, porque la respuesta al mercado tiene que ser muy rápida, sino otros ganan. En esta nueva economía globalizada, se han generado bloques regionales, se han desarrollado clusters; la digitalización y la tecnología ocasionan cambios radicales en la forma de hacer los negocios, por lo tanto el planeamiento estratégico tiene que ser permanentemente ajustado. Esta tercera etapa de evaluación y control debe hacerse de forma

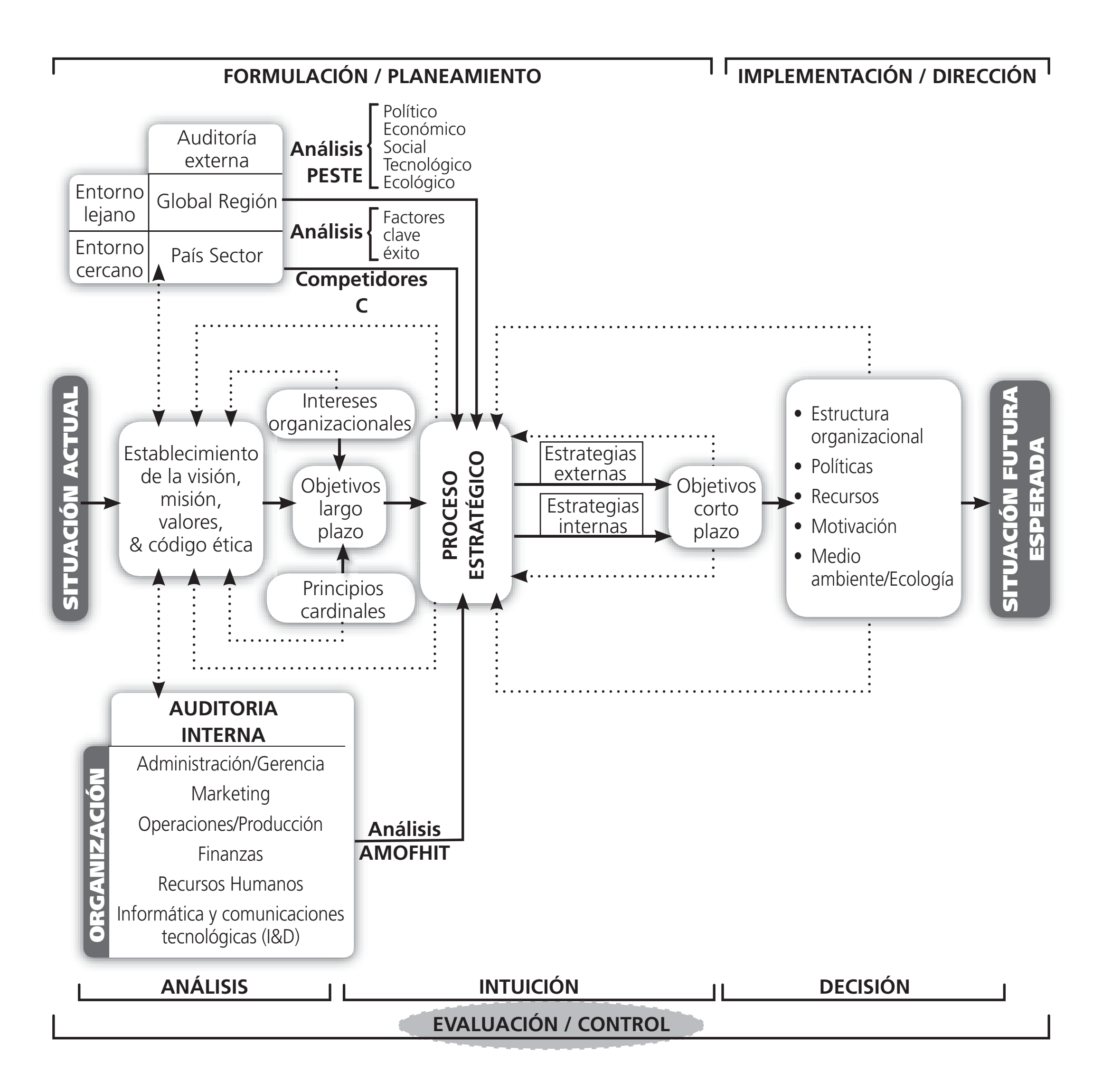


FIGURA 10.1. *Modelo secuencial del proceso estratégico: Evaluación/Control*

integral, revisando todo, ya que lo que se formule es susceptible de ser cambiado y tiene que convertirse en algo realizable.

En la formulación las marchas hacia atrás son más fáciles, los cambios se hacen en el papel. Se dice que sólo el 10% de las estrategias son implementadas eficientemente, y es importante considerar que una buena formulación no asegura una buena implementación, esto sólo se puede hacer con un elemento de control muy sensible y confiable.

MARCO TEÓRICO DE LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Hoy en día, los ambientes internos y externos de las organizaciones son dinámicos, por ello las estrategias mejor concebidas e implementadas llegan a ser rápidamente obsoletas. En este sentido, la revisión estratégica interna y externa se hace crítica. Hay que analizar tres cosas: la raíz, esto es examinar la base subyacente de la estrategia de la organización, luego comparar los resultados actuales con los esperados, y tomar acciones correctivas para llenar los vacíos en el desempeño.

Es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la realimentación es la palabra clave. La realimentación debe ser adecuada y oportuna, adecuada porque hay que saber medir exactamente, y oportuna porque se debe hacer en el momento oportuno, no se mide algo que ya pasó. La evaluación de la estrategia debe tener ambos, el enfoque de corto plazo y de largo plazo, objetivos de corto plazo como hitos menores, y objetivos de largo plazo como hitos mayores.

El proceso de evaluación, es un proceso permanente, iterativo, en el que se deben cuestionar, hacer de abogado del diablo, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional; imprimirle creatividad al proceso estratégico para un éxito asegurado; pensar lo que no se han imaginado los competidores, si no hay creatividad, difícilmente pueden generarse diferencias con los competidores en este mundo tan competitivo. Esto hace la diferencia para el buen gerente.

El proceso de evaluación de estrategias debe:

- Iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos.
- Generar una revisión de objetivos y valores.
- Estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación.

Muchos autores han tratado el tema de criterios de evaluación, algunos los llaman criterios de adaptabilidad, otros de aceptabilidad, otros de factibilidad.

Richard Rumelt (1986) hace un buen análisis que sigue siendo válido: cualquier criterio se pueda usar, siempre y cuando tenga lógica y coherencia, lo que se desea es ver si las estrategias que se están implementando van por buen camino o no. Rumelt plantea que, en la revisión de las estrategias, en primer lugar se debe evaluar la consistencia y consonancia, luego la factibilidad (recursos), y se cierra con la evaluación de la ventaja.

a. **Consistencia.** Se evalúa que la estrategia no presente objetivos y políticas inconsistentes, no deben haber objetivos y políticas en conf icto. Muchas veces los especialistas resuelven sus problemas específicos pero su solución puede afectar otras áreas de la organización, por lo tanto el buen administrador debe ver la organización holísticamente, con visión de futuro integral a largo plazo. A continuación algunos casos en los que las estrategias pueden ser inconsistentes:

- Si continúan los problemas directivos a pesar de los cambios en el personal y son temas fundamentados.
- Si el éxito para un departamento significa la falla para otro.
- Si los problemas continúan llevándose a la gerencia para solución.

b. **Consonancia.** Este criterio tiene que ver con la interacción; como en la música, esta debe ser consonante, todos los músicos deben tocar al ritmo y compás, el director de orquesta es el gerente general que hace que todos los músicos toquen con la misma armonía. Los estrategas necesitan examinar el conjunto de tendencias como si fueran tendencias individuales al evaluar las estrategias. Al evaluar la consonancia se debe considerar:

- La estrategia debe representar una respuesta que se adapte al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él.
- La mayoría de tendencias son el resultado de interacciones con otras tendencias.
- La dificultad de emparejar los factores clave internos y externos en la formulación de la estrategia.

c. **Factibilidad.** Este es el criterio más crítico de todos, no aprobar este criterio elimina o evita la implementación de una estrategia. La factibilidad está asociada a recursos físicos, humanos, financieros, así como a capacidades, habilidades, competencias, aptitudes y talentos de las personas. La factibilidad es la posibilidad de poner en marcha algo por contar con los recursos necesarios. La estrategia nunca debe exigir demasiados recursos disponibles, ni crear problemas sin solución. Al hacer la evaluación bajo este criterio, se debe considerar:

- ¿Puede la estrategia ser intentada con los recursos físicos, humanos, y financieros con que cuenta la organización?
- Las capacidades individuales y de las organizaciones deben analizarse para no encontrar limitaciones con las estrategias seleccionadas.
- Es importante examinar si en el pasado la organización ha demostrado las capacidades, habilidades, competencias, aptitudes y talentos para llevar a cabo las estrategias seleccionadas.

d. **Ventaja.** Como cierre se necesitan estrategias que otorguen ventajas sobre los competidores. Si una estrategia no genera ventajas competitivas entonces se asumen riesgos. La estrategia debe generar ventajas competitivas.

Por su parte, David (2005) presenta un marco para evaluar estrategias con los siguientes pasos:

1. Revisar las bases subyacentes de la estrategia: en esta etapa se debe desarrollar una matriz EFE revisada y una matriz EFI revisada y compararlas con las matrices EFE y EFI que se desarrollaron en la etapa de formulación para identificar diferencias.
2. Medir el desempeño de la organización, es decir, comparar este desempeño con los resultados esperados para lograr los objetivos establecidos.
3. Tomar medidas correctivas: tanto si se encuentran diferencias entre las matrices EFE y EFI revisadas con respecto a las desarrolladas en la formulación, como si se encuentran diferencias en el desempeño con los objetivos de corto plazo y los objetivos de largo plazo se deben tomar medidas correctivas, si no, se debe mantener el rumbo actual.

En este sentido, la evaluación de estrategias consta de una revisión del análisis externo e interno, una evaluación del desempeño y de los resultados que se están obteniendo, la toma de acciones correctivas en caso sean necesarias.

REVISIÓN EXTERNA E INTERNA

La matriz EFI revisada debe enfocarse en los cambios sobre las fortalezas y debilidades en los aspectos de gerencia, marketing, finanzas, contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información, y cultura organizacional.

La matriz EFE revisada debe indicar la eficacia que han tenido las estrategias de la organización para responder a las oportunidades y amenazas clave. Este análisis también debe considerar los siguientes cuestionamientos:[25]

- ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?
- ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿Las fortalezas y debilidades más importantes de los competidores han cambiado?
- ¿Por qué los competidores están realizando ciertos cambios estratégicos?
- ¿Por qué algunas estrategias de los competidores son más exitosas que otras?
- ¿Cuán satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones actuales en el mercado y con sus ganancias?
- ¿Cuán lejos pueden ser empujados nuestros principales competidores antes de tomar represalias?
- ¿Cómo podríamos cooperar más efectivamente con nuestros competidores?

Tres temas son importantes al evaluar una estrategia:

- Disuasión (*deterrence*) es cuando las estrategias, siendo implementadas, disuaden a los competidores de las suyas.
- Represalia (*retaliation*) es entendida como la reacción del competidor a las estrategias, siendo implementadas, buscando ventajas.
- Escalamiento (*escalation*) es la práctica de las reacciones consecutivas, buscando ventajas para la propia organización con respecto a los competidores.

La eficacia de la estrategia la podemos observar por el logro de objetivos de corto plazo y de largo plazo; ya que estos se ven afectados por factores internos y externos como los cambios en el entorno, en la competencia, y en la demanda, surgen otras preguntas clave que se deben considerar al evaluar las estrategias:

25. David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- ¿Nuestras fortalezas internas son aún fortalezas?

¿Tenemos nuevas fortalezas internas?

- ¿Nuestras debilidades internas son aún debilidades?

¿Tenemos nuevas debilidades internas?

- ¿Nuestras oportunidades externas son aún oportunidades?

¿Existen ahora otras oportunidades externas?

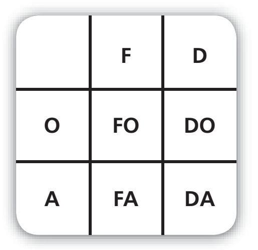
- ¿Nuestras amenazas externas son aún amenazas?

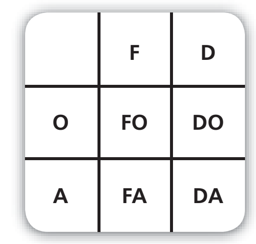
¿Existen ahora otras amenazas externas?

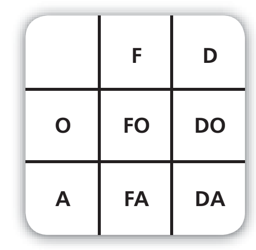
- ¿Las fortalezas y debilidades de los competidores son aún las mismas o existen nuevas?
- ¿El poder de negociaciones de los proveedores y compradores ha cambiado?
- ¿Existen nuevas amenazas de entrantes?
- ¿Existen nuevas amenazas de los sustitutos?
- ¿Somos vulnerables a una adquisición hostil?

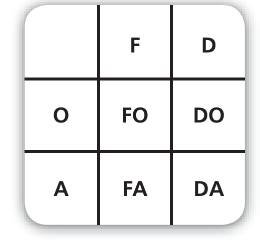
Al ser los ambientes externo e interno dinámicos es importante el preparar diferentes matrices FODA en el tiempo para ir ajustando el proceso progresivamente y evaluar los posibles cambios que podrían ocurrir en las estrategias que se estaban implementando. Estos cambios en la matriz FODA podrían generar cambios, igualmente, en las matrices IE y en la CPE al haber cambiado las matrices EFE y EFI.

El dinamismo del proceso debe ser monitoreado constantemente (Figura 10.2) y desarrollar los ajustes necesarios oportunamente.









PASADO **PRESENTE** **FUTURO 1** **FUTURO 2**

TIEMPO

Tomado de Weihrich (1982)

FIGURA 10.2. *Dinámica del análisis FODA*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la evaluación de estrategias debe existir un sistema de medición del desempeño, pues la base de la evaluación está en medir y comparar. Hay dos binomios de palabras importantes:

- Producir y vender
- Medir y comparar

El primer binomio tiene relación con temas claves de operaciones y marketing en la implementación, pues hay que elaborar productos con diferenciación para su buen posicionamiento, y vender para satisfacer las necesidades y requerimientos de segmentos del mercado.

La evaluación tiene relación con el segundo binomio, nos toca ver qué se ha estado haciendo, cómo han ido evolucionando los parámetros que queremos medir, cómo me comparo con otros. En cuanto a comparación, muchas gerencias son manejadas muy bien, pero todo lo evalúan con respecto a la propia organización y muy pocas se comparan con lo que están haciendo los competidores, y esto es importante, compararse con el promedio de la industria, con los estándares mundiales; por eso es bueno tener referencia del desempeño de los mejores en la industria.

En tal sentido, la evaluación del desempeño debe considerar:

- Comparación del funcionamiento de la organización en diversos períodos de tiempo.
- Comparación del funcionamiento de la organización con el de los competidores.
- Comparación del funcionamiento de la organización con los promedios de la industria.

La evaluación del desempeño se fundamenta en criterios cuantitativos y cualitativos. Algunos análisis cuantitativos típicos son los márgenes y ratios financieros:

- Retorno en ventas (ROS)
- Retorno en inversión (ROI)
- Retorno en activos (ROA)
- Retorno en el patrimonio (ROE)
- Margen de ganancias
- Participación en el mercado
- Endeudamiento patrimonial (razón deuda a patrimonio)
- Beneficios por acción (EPS)
- Crecimiento de las ventas
- Crecimiento de los activos

Seymour Tilles (1963) plantea ref exionar en la evaluación de estrategias con las siguientes preguntas de orden cualitativo:

- ¿Es la estrategia internamente consistente?
- ¿Es la estrategia consistente con el entorno?
- ¿Es la estrategia apropiada en relación a los recursos disponibles?
- ¿Implica la estrategia un grado aceptable de riesgo?
- ¿La estrategia tiene un marco apropiado de tiempo?
- ¿La estrategia es realizable?

ACCIONES CORRECTIVAS

Tomar acciones correctivas implica hacer cambios para reposicionar la organización volviéndola competitiva para el futuro. La pregunta es cuándo tomar medidas correctivas y cuándo no, esto ayuda a tomar decisiones. Tres preguntas importantes se deben plantear constantemente en el proceso de la evaluación de estrategias.

Si no se está obteniendo resultados, y además ocurren cambios internos y externos, entonces se deben tomar medidas correctivas; sólo cuando no han ocurrido cambios externos e internos y la organización ha progresado hacia sus objetivos se puede mantener el rumbo. El tablero de control (*balanced scorecard*) es una herramienta muy útil para este fin.

AUDITORÍAS

Las auditorías son también instrumentos para evaluar estrategias. Existen las auditorías operativa, estratégica, financiera, comercial, logística, contable, de medio ambiente, etc., y no son otra cosa que la comparación de lo actual con lo que debería ser.

En las auditorías se aplican sistemas que ayudan a que la organización sea mejor, porque se ve y compara con una óptica diferente, de afuera y por alguien que no está metido en el día a día. Las organizaciones que auditan ayudan con su experiencia, mayor conocimiento de los temas, viendo desde otra óptica lo que se está haciendo y comparando con lo que se debería hacer, para dar finalmente elementos de corrección y mejoría que ayudan a la organización auditada.

LA EVALUACIÓN EFECTIVA Y SUS DIFICULTADES

La evaluación de estrategias (David, 2005) debe cumplir varios requisitos básicos para ser eficaz:

- Las actividades de evaluación deben ser económicas.
- Las actividades de evaluación deben tener sentido y deben estar relacionadas con los objetivos de la organización.
- Las actividades de evaluación deben proporcionar información oportuna, se debe evaluar en el momento de valor para la gerencia.
- El sistema de evaluación se debe diseñar para proporcionar un tablero real de lo que está sucediendo.
- La información derivada del proceso de evaluación debe facilitar la acción, se evalúa y controla lo que se puede corregir.
- El proceso de evaluación no debe dominar la toma de decisiones, es una herramienta que da información pero la decisión debe tomarse con un panorama más amplio de la situación.

En esta evaluación estratégica se presentan algunas dificultades, como:

- La complejidad del entorno.
- La dificultad de predecir el futuro.
- El incremento del número de variables: las cosas son cada vez más complicadas.
- La obsolescencia de los mejores planes.
- El incremento de los acontecimientos domésticos y del mundo que provocan cambios.
- La reducción de los tiempos dentro de los cuales el planeamiento puede ser hecho con exactitud.

Ante estas dificultades es muy importante el don del buen estratega para prevenir, censar, y manejar los cambios que puedan presentarse en el entorno, en la competencia y en la demanda. Adicionalmente, se debe estar preparado para terminar los planeamientos de manera mucho más acelerada, y para incluir el análisis de escenarios y contingencias, pues, de lo contrario el plan estratégico puede convertirse en obsoleto rápidamente.

PLANES DE CONTINGENCIA

Un buen proceso estratégico debe tener planes alternos, y aquí viene la importancia de los planes de contingencia, los cuales se desarrollan cuestionando: ¿qué pasa si...? El proceso estratégico debe tener cursos de acción alternos, la estrategia es un curso de acción, un camino

del presente al futuro limitado por las políticas. Este camino puede fallar por muchas razones, como cambios radicales en el entorno, situaciones traumáticas en la organización, cambios radicales en la competencia o en la demanda, para los cuales se debe estar preparado para actuar. Por esto es necesario desarrollar planes de contingencia como parte del proceso de evaluación de estrategias que se estén implementando.

Chandran y Linneman (1978) consideran que la planificación eficaz de las contingencias consta de un proceso de siete pasos:

1. Identifique los acontecimientos beneficiosos y desfavorables que podrían desbaratar las estrategias que está desarrollando.
2. Calcule cuándo podrían ocurrir los acontecimientos contingentes.
3. Evalúe el impacto de cada acontecimiento contingente. Estime el beneficio potencial o el daño de cada acontecimiento contingente.
4. Desarrolle planes de contingencia. Asegúrese que sean compatibles con la estrategia actual y sean económicamente factibles.
5. Evalúe el impacto contrario de cada plan de contingencia. Cuantifique el valor potencial de cada uno.
6. Determine oportunamente las señales de alarma temprana de los acontecimientos contingentes más importantes.
7. Desarrolle planes de acción anticipados para tomar ventaja del tiempo de anticipo.

TABLERO DE CONTROL BALANCEADO

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001) (véase la Figura 10.3) plantearon el cierre del vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace a través del uso del tablero de control integral y las iniciativas estratégicas planteadas, lo que da alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos:

- Accionistas satisfechos: al hacerlos ricos.
- Clientes contentos: al satisfacer sus necesidades.
- Procesos productivos: al producir y vender productos de calidad y costo.
- Empleados motivados: que mueven a la organización.

Adaptado de Kaplan y Norton (2001)

FIGURA 10.3. *Vacío que llena el tablero de control integral*

El vacío es llenado por el tablero de control integral, y las iniciativas estratégicas necesarias como se indica en la Figura 10.4.

Adaptado de Kaplan y Norton (2001)

FIGURA 10.4. *Tablero de control e iniciativas estratégicas*

Los resultados estratégicos se evalúan tomando en consideración las cuatro perspectivas como se muestra en la Figura 10.5.

Adaptado de Kaplan y Norton (2001)

FIGURA 10.5. *De la visión y misión a resultados estratégicos*

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario.

El tablero de control empieza por el aprendizaje organizacional cuestionando ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar? para alcanzar la visión; luego bajo la perspectiva interna, cuestionando ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? ¿En qué procesos debo ser excelente? para satisfacer a nuestros clientes; sigue la perspectiva del cliente, y preguntamos ¿cómo debo mirar a mis clientes? lo que lleva a identificar segmentos de mercado, y ¿cómo trato a mis clientes para que compren? Tenemos que producir productos de calidad que ellos

estén dispuestos a pagar; si compran entonces tenemos ingresos y llegamos a la perspectiva financiera en la que cuestionamos: si tenemos éxito, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? Todo esto se realiza con estrategias y se va midiendo y comparando, ajustando la perspectiva financiera, luego la perspectiva del cliente, la perspectiva interna, y el aprendizaje organizacional (ver Figura 10.6). La medición es el lenguaje que da claridad a los conceptos vagos, no se puede trazar un objetivo vago, se necesitan objetivos que se puedan medir y comparar. La gran cualidad del tablero de control está en el manejo de aspectos cuantitativos.

Adaptado de Kaplan y Norton (2001)

FIGURA 10.6. *Trasladar la estrategia a términos operacionales*

Kaplan y Norton sugieren algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos.

Perspectiva financiera

- Retorno del patrimonio ROE.
- Retorno de las Ventas ROS.
- Ingresos por empleado.

- Rentabilidad por proyecto.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Flujo de caja.
- Retorno financiero.

Perspectiva del cliente

- Participación del mercado.
- Retención de los clientes y consumidores.
- Captación de nuevos clientes y consumidores.
- Rentabilidad por cliente y consumidores.

Perspectiva interna

- Régimen de innovaciones.
- Servicio posventa.
- Eficiencia operacional.
- Medidas de calidad, de producción, y mermas.
- Tiempo de los ciclos.

Aprendizaje de la organización

- Satisfacción de la fuerza laboral.
- Retención de la fuerza laboral.
- Productividad de la fuerza laboral.
- Capacidades de los sistemas de información.
- Capacidad de los sistemas facilitadotes.

Estos indicadores ayudan a conducir el proceso de implementación y a conocer si los objetivos se están alcanzando. Estas medidas de desempeño son fundamentales para controlar el logro de dichos objetivos que conducen a la visión establecida. Cuatro preguntas deben hacerse para cada una de estas cuatro áreas de desempeño:

1. ¿Cuál es la visión de futuro de la organización? La cual conduce a:
2. ¿Si se alcanza la visión cómo será la organización? La cual conduce a:
3. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito? La cual conduce a:
4. ¿Cuáles son las medidas críticas de desempeño?

El tablero de control integral (*balanced scorecard*) es una gran herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de control integral no se planea, por eso es llamado tablero de control y no tablero de formulación.

Muchas organizaciones usan el tablero de control y no les resulta, parten de la perspectiva financiera planteando objetivos numéricos como incremento de ventas, incremento de utilidades, en porcentajes que definen, lo cual creen que es su planeamiento estratégico, luego desarrollan el resto de perspectivas para llegar a sus objetivos financieros, y comienzan a usar el tablero de control como una herramienta de control de gestión, lo cual es erróneo, no funciona. Los incrementos de ventas, de utilidades y otros ratios relativos a aspectos financieros deben provenir del planeamiento, porque uno de los objetivos que se han trazado en función a todo el análisis lleva a que se tenga que ajustar en porcentajes de incrementos o ratios financieros, y establecido esto, es que sirve el tablero de control para saber que con todo lo que se hizo en la formulación estratégica se puede llegar a lograr ese objetivo, que va a ser un objetivo más para alcanzar la Visión.

Kaplan y Norton (2001) describen y desarrollan cinco principios comunes observados en diversas organizaciones al aplicar exitosamente el tablero de control integral. Estos principios sirven para crear una organización enfocada en la estrategia. La intención es conseguir que la estrategia sea implementada exitosamente con el apoyo del tablero de control como se resume en la Figura 10.7.

Adaptado de Kaplan y Norton (2001)

FIGURA 10.7. *Principios de una organización enfocada en la estrategia*

Primer principio. Trasladar la estrategia a elementos de medición en términos operacionales. El tablero de control es un programa de medición que ayuda a describir, comunicar y aplicar la estrategia para el desarrollo de un marco general denominado *mapa estratégico,* que es una estructura lógica y completa para describir una estrategia, *piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica*. Estos mapas permiten ver el avance de la organización.

Segundo principio. Alinear la organización a la estrategia para lograr sinergia. Las unidades de negocio y las de servicios compartidos se vinculan a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que aparecen en sus tableros de control. Para lograr máxima efectividad, las estrategias y los tableros de control de todas las unidades de la corporación deben estar alineados y vinculados entre sí. El rol corporativo comprende definir las prioridades estratégicas globales y utilizar el tablero de control integral global con temas e indicadores compartidos por todas las unidades de negocio y apoyo, de tal forma de alinear estrategias y tableros de control en toda la organización. Las unidades de la organización que tienen su propia estrategia y tableros de control deben trabajar como socios internos para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes.

Tercer principio. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos. Se requiere la contribución activa de todos los miembros de la organización para la implementación exitosa de la estrategia, que todos los empleados de la organización tengan conciencia de la estrategia y conduzcan su labor diaria de forma que contribuya al éxito de esa estrategia. El tablero de control ayuda a comunicar y educar a la organización sobre la nueva estrategia, ayuda al alineamiento con los objetivos de la organización, y a optar por un sistema de incentivos orientado a equipos de trabajo.

Cuarto principio. Hacer de la estrategia un proceso continuo. Hay que enlazar la estrategia con el proceso de elaboración y control de presupuestos, en esta acción el tablero de control brinda la vara para evaluar las inversiones e iniciativas potenciales, lo que permite seleccionar inversiones con sustento estratégico, también se protegen las iniciativas de largo plazo de presiones por conseguir resultados financieros de corto plazo. El tablero de control, al proveer información de resultados, introduce la necesidad de reuniones de gerencia para discutir sobre la estrategia; cómo proceder en el futuro. A medida que el tablero de control se va aplicando los sistemas de realimentación dan datos para comprobar las hipótesis estratégicas, aparecen ideas y se realiza un proceso de aprendizaje dentro de la organización que permite hacer ajustes, y la estrategia se transforma en un proceso continuo.

Quinto principio. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los ejecutivos. El requisito más importante para el cambio hacia mejores resultados es el liderazgo del equipo ejecutivo. Si no hay liderazgo no se produce el cambio. Un programa de tablero de control exitoso comienza reconociendo que es un programa de cambio y no un mero proyecto de medición. Una vez que se ha dado movilidad al proceso, el enfoque cambia hacia la gobernabilidad, y en este el rol del gerente general como líder motivador del cambio es fundamental. Según John P. Kotter (1996), el gerente general tiene que dar el ejemplo y aplicar una nueva forma de gerenciar, estableciendo y comunicando el sentido de urgencia a todos los directivos y empleados, así como proporcionando una visión de lo que el cambio puede lograr. La responsabilidad por lo estratégico y la cultura del desempeño se forman creando un nuevo sistema gerencial que enlaza los procesos tradicionales de compensación y asignación de recursos a un tablero de control que describe la estrategia.

PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

La Figura 10.8 presenta un plan estratégico integral que puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental. Ese documento mientras más detallado se presente mejor será su seguimiento.

VISIÓN						
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					PRINCIPIOS CARDINALES
ESTRATEGIAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	POLÍTICAS
1	X	X		X		1, 3, 4
2		X	X		X	1, 2, 5, 6
3	X			X	X	3, 5, 6, 7
4			X		X	1, 3, 5, 6
5	X		X	X		2, 3, 4, 5
6		X		X	X	1, 6, 7, 8
7	X	X	X		X	2, 4, 6, 8
TABLERO CONTROL **PERSPECTIVAS** INTERNA PROCESOS CLIENTES FINANCIERA	OCP 11 OCP 12 OCP 13 OCP 14	OCP 21 OCP 22 OCP 23	OCP 31 OCP 32 OCP 33	OCP 41 OCP 42 OCP 43 OCP 44	OCP 51 OCP 52	TABLERO CONTROL **PERSPECTIVAS** INTERNA PROCESOS CLIENTES FINANCIERA
	RECURSOS					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
PLANES OPERACIONALES						

MISIÓN

VALORES

CÓDIGO DE ÉTICA

FIGURA 10.8. *Plan estratégico integral*

RESUMEN EJECUTIVO

La tercera y última etapa del proceso estratégico es la de *evaluación y control,* que aunque se considera en tercera instancia es un proceso permanente e iterativo.

El control estratégico pretende cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de revisión externa e interna, evaluación del desempeño y acciones correctivas en caso de desviación que cierre las brechas.

El *tablero de control integral* (*balanced scorecard*) es una gran herramienta de *control estratégico,* aunque a veces es incorrectamente identificada por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el *tablero de control* se puede ejercer una visión integral, holística, de la organización; además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir el rumbo si fuese necesario.

Finalmente, se presenta un modelo para que sirva de base para visualizar el plan estratégico integral de la organización.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Auditoría
- Criterios de evaluación estratégica
- Evaluación del desempeño
- Evaluación estratégica
- Matriz de evaluación de estrategias
- Plan de contingencia
- Principios de una organización enfocada en la estrategia
- Tablero de control integral *(balanced scorecard)*

TEMAS DE DISCUSIÓN

- ¿El tablero de control balanceado es solamente una herramienta de evaluación?
- ¿Es posible usarlo en la formulación? ¿Y en la implementación?
- El sistema de evaluación del desempeño para su organización.
- Los planes de contingencia para su organización.

- El proceso de auditoría para su organización.
- Crítica de los criterios de evaluación estratégica de Richard Rumelt.
- Crítica de los principios de una organización enfocada en la estrategia de Robert Kaplan.

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Presente un tablero de control integral para una organización que usted conozca que lo esté usando y analice su aplicación organizacional.

EJERCICIO 2

Presente las estrategias en desarrollo por alguna organización que usted conozca y los planes de contingencia con que cuente.

EJERCICIO 3

Presente otros mecanismos de evaluación y control usados comparándolos con el tablero de control integral.

REFERENCIAS

Chandran, R., & Linneman, R (1978). Planning to Minimize Product Liability. *Sloan Management Review, 30* (Fall), 33-45.

Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: O. D. Resources.

David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kaplan, R. S., & Johnson, H. T. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix – A tool for situational analysis. *Long Range Planning 15*(2), 54-66.

GLOSARIO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS EN INGLÉS

BCG *Boston Consulting Group*
GCB Grupo de Consultoría de Boston

BPM *Business Process Management*
APN Administración de los Procesos de Negocios

BPR *Business Process Reengineering*
RPN Reigeniería de los Procesos de Negocios

CAD *Computer Aided Design*
DAC Diseño Asistido por Computadora

CAM *Computer Aided Manufacturing*
MAC Manufactura Asistida por Computadora

CASE *Computer Aided Software Engineering*
IAC Ingeniería Asistida por Computadora

CIM *Computer Integrated Manufacturing*
MIC Manufactura Integrada por Computador

CPM *Competitive Profile Matrix*
PCM Matriz de Perfil Competitivo

CT *Communication Technology*
TC Tecnología de Comunicación

EAIT *Earnings After Interest and Taxes*
UDII Utilidades Después de Intereses e Impuestos

EAT	*Earnings After Taxes*
UDI	Utilidades después de Impuestos
EBIT	*Earnings Before Interest and Taxes*
UAII	Utilidades antes de Intereses e Impuestos
EBITDA	*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*
UAIID	Utilidad antes de Interes, Impuesto y Depreciación
EFEM	*External Factors Evaluation Matriz*
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
IFEM	*Internal Factors Evaluation Matrix*
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
IT	*Information Technology*
TI	Tecnología de Información
EPS	*Earnings Per Share*
GPA	Ganancias por Acción
GAP	*Good Agricultural Practices*
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
HACCP	*Hazard Analysis and Critical Control Points*
ARPCR	Control Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de control
ICT	*Information and Communication Technology*
TIC	Tecnología de Información y Comunicaciones

JIT	*Just in Time*
JAT	Justo a Tiempo
MRP	*Materials Requirement Planning*
PRM	Planeamiento del Requerimiento de Materiales
MRP II	*Manufacturing Resources Planning*
PRM	Planeamiento de los Recursos de Manufactura
QSPM	*Quantitative Strategic Positioning Matrix*
MCPE	Matriz Cuantitataiva de Posicionamiento Estratégico
ROA	*Return on Assets*
RPA	Retorno por el uso de Activos
ROE	*Return on Equity*
RPP	Retorno por el uso de Patrimonio
ROI	*Return on Investment*
RPI	Retorno por la Inversión hecha
ROS	*Return on Sales*
RPV	Retorno por las Ventas
SPACE	*Stratetegic Position and Action Evaluation*
PEYEA	Posición Estratégica y Evaluación de Acción
SPC	*Statistical Process Control*
CEP	Control Estadístico del Proceso

SWOT	*Strenght, Weaknesses, Opportunities, and Threats*
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
TFP	*Total Factors Productivity*
PTF	Productividad Total de los Factores
TPM	*Total Productive Maintenance*
MPT	Mantenimiento Productivo Total
TQC	*Total Quality Control*
CCT	Control de la Calidad Total
TQM	*Total Quality Management*
ACT	Administración de la Calidad Total
WTO	*World Trade Organization*
OMC	Organización Mundial del Comercio

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
ANPEAP	Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Aceituna Peruana
APRILS	Asociación de Propietarios de Inmuebles del Litoral Sur
APTDEA	Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas
ASETUR	Asociación de las Empresas Turísticas de la Macrorregión Sur
BM	Banco Mundial
BPA	Buenas prácticas agrícolas
COI	Consejo Oleícola Internacional en el Perú
EGASA	Empresa de Generación Eléctrica Arequipa S.A.
EGEMSA	Empresa de Generación Eléctrica Machupicchu S.A.
EGESUR	Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.
ENAPU	Empresa Nacional de Puertos
ESAN	Escuela de Administración de Negocios para Graduados
ETECEN	Empresa de Transmisión Eléctrica Centro Norte
FMI	Fondo Monetario Internacional
FT.10	Fuerza de Tarea 10
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
IPEN	Instituto Peruano de Energía Nuclear
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
NTP	Norma Técnica Peruana
OHSAS 18000	Certificación de Sistema Integral de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMI	Organización Marítima Internacional basada en Londres
P&A D'Onofrio	Empresa de helados, chocolates, y dulces, la más importante del Perú

PBI	Producto Bruto Interno
PENX	Plan Estratégico Nacional Exportador en el Perú
SAT	Sistema de Alarma Temprana
SIMA PERÚ	Servicios Industriales de la Marina
TISUR	Terminal Internacional del Sur en Matarani (Primer puerto concesionario)
TLC	Tratado de Libre Comercio
TLCB	Tratado de Libre Comercio Bilateral
UNITAS	Operaciones Navales Interamericanas

ÍNDICE TEMÁTICO

F

G

I

M

O

P

R

S

T

V